

UNIVERZITA KARLOVA v PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY a PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Magisterské prezenční studium
2010 – 2012

Anna Balková

Společenská odpovědnost firem

Corporate Social Responsibility

Diplomová práce

Praha 2012

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu. Předkládaná práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 12. 4. 2012

Podpis:

Anna Balková

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí své diplomové práce

PhDr. Michaele Tureckiové, CSc.

za vstřícnost, poskytnutou podporu a cenné připomínky.

Resumé

V předkládané diplomové práci se zabývám fenoménem společenské odpovědnosti firem (CSR). Úvodní části práce jsou věnovány konceptu CSR obecně a jeho vývoji v kontextu dalších teorií zkoumajících rovněž téma odpovědnosti v podnikání, popsán je také doporučený postup implementace konceptu CSR do organizační strategie.

Další kapitoly již pak vycházejí konkrétně z teorie stakeholders a obsahového vymezení CSR v rámci tří tematických sfér - ekonomické, sociální a environmentální. Část práce se soustředí na propojení konceptu CSR s oblastí řízení lidských zdrojů v organizacích. Praktická část práce má formu případové studie, v níž jsem se zaměřila na mapování konceptu CSR v oblasti řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku a také na navržení dalších opatření vycházejících z konceptu CSR tak, aby přinesla pozitivní efekt firmě i zaměstnancům, kteří jsou významnou skupinu stakeholders.

Klíčová slova:

Společenská odpovědnost firem, teorie stakeholders, etika, harmonizace pracovního a mimopracovního života, řízení rozmanitosti, pracovní podmínky, péče o pracovníky, outplacement.

Summary

This thesis is focused on the phenomenon of corporate social responsibility (CSR). Opening parts of the work are devoted to the concept in general and its evolution in the context of other theories investigating the issue of responsibility in business as well. The part the work describes recommendations for the implementation process of the CSR concept into an organizational strategy.

Following chapters are based on the stakeholder theory and a related specification of the CSR content within three thematic spheres - economic, social and environmental. A part of the work describes opportunities of CSR in a field of a human resources management. The last chapter describes utilization of CSR in the human resource management in the particular company. The chapter also contains recommendations based on the concept of CSR in order to bring positive effects to the company and employees, who are an important group of stakeholders.

Key words:

Corporate social responsibility, stakeholder theory, ethics, work-life balance, diversity management, working conditions, welfare service, outplacement.

OBSAH

0	ÚVOD	9
1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	12
1.1	DEFINICE	12
1.2	VTAH ETIKY A KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	14
1.2.1	Podnikatelská etika	15
1.2.2	Fáze rozvoje konceptu společenské odpovědnosti firem	18
1.2.3	Alternativní koncepty	23
1.2.4	Teorie stakeholders	28
1.3	OBSAH SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	30
1.3.1	Ekonomická sféra	31
1.3.2	Environmentální sféra	35
1.3.3	Sociální sféra	38
1.4	PŘÍNOSY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	39
1.5	KRITIKA	45
1.6	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM V NADNÁRODNÍM RÁMCI	47
2	ZAVÁDĚNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI V ORGANIZACI	52
2.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE	53
2.2	REALIZAČNÍ FÁZE	57
2.3	FÁZE KONTROLY A ZLEPŠOVÁNÍ	58
3	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST V PERSONÁLNÍ PRAXI	60
3.1	ŘÍZENÍ SPOLEČENSKÉ ROZMANITOSTI A PODPORA ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ	61
3.2	HARMONIZACE PRACOVNÍHO A MIMOPRACOVNÍHO ŽIVOTA	64
3.3	PRACOVNÍ PODMÍNKY A PÉČE O PRACOVNÍKY	65
3.4	OUTPLACEMENT	69
4	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST V KONKRÉTNÍM PODNIKU	71
4.1	APLIKACE CSR V ORGANIZACI	72
4.2	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	73
4.3	ZHODNOCENÍ SITUACE A DOPORUČENÍ	81
5	ZÁVĚR	85
6	BIBLIOGRAFIE	87
7	PŘÍLOHY	95

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

3P		Triple bottom line
BINGO	Mezinárodní nevládní organizace orientované na zisk nebo založené podnikatelským sektor	Business-oriented international NGO
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	
CC	Firemní občanství	Corporate citizenship
CED	Komise pro ekonomický rozvoj	Committee for Economic Development
CPR	Odpovědnost firem k veřejnosti	Corporate public responsibility
CSM	Společensky odpovědný marketing	Corporate social marketing
CSP	Společenská výkonnost firem	Corporate social performance
CSR	Společenská odpovědnost firem	Corporate social responsibility
CSR2	Společenská vnímavost firem	Corporate social responsiveness
ČR	Česká republika	
EEEI	Evropská iniciativo pro ekologickou efektivitu	European Eco-efficiency Initiative
EFQM	Evropská nadace pro management kvality	European Foundation for Quality Management
EMAS	Systém ekologického řízení a auditu	Eco Management and Audit Scheme
EU	Evropská Unie	European Union
FN Motol	Fakultní nemocnice Motol	
GRI		Global Reporting Initiative
ILO	Mezinárodní organizace práce	International Labour Organization

ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie	Information technology
NGO	Nevládní organizace	Non-Governmental Organization(s)
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj	Organization for Economic Cooperation and Development
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj	Organization for Economic Cooperation and Development
OSN	Organizace spojených národů	United Nations Organization
PR	Vztahy s veřejností	Public Relations
RD	Rodičovská dovolená	
SI	Společenská investice/investování	Social investment
SR	Společenská odpovědnost	Social responsibility
SRI	Společensky odpovědné investice/investování	Socially responsible investment
TQM Model	Úplné řízení jakosti	Total quality management
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development	Světová podnikatelská rada pro trvale udržitelný rozvoj

0 Úvod

Zhruba od 2. poloviny 20. století začíná svět objevovat pojem globalizace - fenomén, který jedna skupina odborníků považuje za zcela nový jev a druhá skupina z řad sociologů, politologů, ekonomů a dalších odborníků o něm hovoří jako o jevu zcela přirozeném, jehož počátek můžeme hledat v době zámořských objevů. Pokud připustíme, že jistá míra globalizace (vzájemného politického, ekonomického a kulturního propojování různých částí světa) je přirozená a historicky doložitelná, je nesporné, že s nástupem nových technologií je proces globalizace rychlejší a intenzivnější než kdy dříve.

Zůstaneme-li u chápání globalizace jako dlouhodobého procesu, který plyne paralelně s historickým vývojem společnosti, můžeme jej chronologicky rozdělit do několika specifických etap. Pro počáteční fázi globalizace bylo typické prostorové propojování (zámořské objevy a postupná kolonizace 18. století). Druhá etapa nastává s nástupem nových objevů a technologií 19. a 20. století, kdy došlo k rychlému rozvoji mezinárodního obchodu se zbožím běžné denní potřeby a cestování osob na velké vzdálenosti se stalo samozřejmostí. Třetí etapa charakterizuje 21. století. Oproti předchozím fázím přináší do běžného života virtuální prostor, v němž se pohybují informace, lidé, zboží, peníze... (Štrach, 2009, s. 12 – 13).

Všechny výše zmíněné aspekty můžeme shrnout do několika oblastí - globalizace sociálně-kulturní, politická, hospodářská (ekonomická) a technologická (Giddens, 2000, s. 17 – 31). Giddens i další autoři však upozorňují, že tyto tři roviny nejsou stejně rozvinuty – hospodářská globalizace vždy byla a je o několik kroků napřed. Díky globalizaci získaly na významu nadnárodní firmy působící po celém světě. Rozhodování vrcholového vedení těchto organizací má vliv na nejrůznější aspekty života v regionech působnosti organizací (např. míra zaměstnanosti v regionu), ale nepřímo také ovlivňují situaci na druhé straně planety. Globalizace dala hospodářským podnikům obrovské možnosti, jak minimalizovat náklady a jak zvýšit a urychlit svůj zisk. Toto jednostranné zaměření se na ekonomické cíle a neexistence ochranných opatření vedly ke vzniku řady problémů světového rozsahu v oblastech, které dlouhodobě stály mimo zájem ziskových

organizací – tedy v oblasti environmentální a sociální. V globálním prostředí se stalo nemožné jednoznačně označit viníka. Kdo by měl nést odpovědnost – firmy, státy, občanská společnost?

Poněkud obšírný úvod nás přivádí k hlavnímu tématu předkládané diplomové práce, kterým je společenská odpovědnost firem (CSR). Tento koncept staví na základech etiky a vznikl v souvislosti s reakcí na negativní důsledky globalizace, které začali lidé pociťovat v každodenním životě - ropné šoky 70. let, znečišťování životního prostředí, přesuny výroby do levnějších států způsobující nárazové nárůsty nezaměstnanosti a další.

Informace o negativních aspektech chování velkých podnikatelských subjektů vyvolaly reakci zákazníků, kteří postupně začali při výběru zboží zohledňovat také aspekty morálního chování výrobce produktu, popřípadě poskytovatele služeb. Na tuto změnu v uvažování spotřebitele byl nucen odpovědět podnikatelský sektor, a tak se postupně začal rodit koncept společenské odpovědnosti firem. Stále více podniků si začalo uvědomovat souvislost mezi ziskem a dodržováním etických principů, které jim na vysoce konkurenčním trhu mohou poskytnout výhodu. Problematika CSR získala na vážnosti především na přelomu 20. a 21. století, kdy jí značnou pozornost věnují manažeři, média, odborná literatura, neziskový sektor i velké mezinárodní organizace jako je EU, ILO a další.

Předkládaná diplomová má dva na sebe navazující cíle. V práci chci nejprve provést shrnutí teoretických poznatků o současné podobě konceptu společenské odpovědnosti firem a poukázat na jeho přínosy pro organizace i širokou společnost. Za následný cíl si pak kladu využití těchto teoretických poznatků o konceptu společenské odpovědnosti při jeho aplikaci na konkrétní podnik XYZ. V daném podniku se pokusím zhodnotit, do jaké míry jsou v organizaci v tuto chvíli aplikovány principy konceptu společenské odpovědnosti, a navrhnout další možnosti využití konceptu CSR, které by byly přínosné pro organizaci i další zainteresované skupiny. Vzhledem k zaměření oboru, který studuji, se soustředím především na tu oblast společenské odpovědnosti, která souvisí s personálními činnostmi v organizaci.

V závislosti na vytčených cílech pak práci strukturuji do čtyř kapitol, z nichž první tři jsou věnovány teoretickým aspektům konceptu společenské odpovědnosti a čtvrtá kapitola tvoří praktickou část práce.

V první kapitole je představeno chápání pojmu CSR prostřednictvím definic významných organizací a teoretiků a také je podrobněji přiblížen obsah konceptu CSR, tak jak je nejčastěji vnímán v současnosti. Kapitola rovněž shrnuje nejvýraznější přínosy aplikování konceptu CSR v praxi firem, ale zprostředkovává také kritický pohled na smysl aplikování konceptu CSR a jeho praktické možnosti. Pro získání uceleného náhledu na koncept CSR se v první kapitole věnuji také jeho vývoji v souvislosti s dalšími teoretickými přístupy, které jsou s konceptem CSR úzce spojeny.

Smyslem druhé kapitoly je poskytnout určitý modelový návod pro postup při zavádění konceptu CSR do firemní praxe.

Třetí kapitola tvoří pomyslný průsečík mezi konceptem CSR a řízením lidských zdrojů. Z velkého rozsahu možností, nástrojů, postupů a činností, které toto spojení nabízí, jsem se rozhodla věnovat pouze některým. Zmiňuji koncept diversity managementu (řízení společenské rozmanitosti) a řízení work-life balance (harmonizace osobního a pracovního života), protože se jedná o přístupy, které se v praxi promítají do všech personálních činností. Dále se věnuji outplacementu, který vnímám jako specifický nástroj, u něž je vliv konceptu společenské odpovědnosti velmi výrazný. A v neposlední řadě se třetí kapitola zabývá péčí o zaměstnance a pracovními podmínkami, což jsou oblasti, které poskytují široké pole možností pro uplatnění CSR.

V poslední kapitole bych ráda teoretické poznatky o CSR aplikovala v praxi v rámci mapování stavu uplatňování konceptu CSR v dané organizaci. Předpokládám, že při tom vznikne také prostor k identifikaci oblastí personálních činností nebo procesů, u kterých by bylo vhodné nově nebo ve větší míře aplikovat principy CSR.

1 Charakteristika společenské odpovědnosti firem

Otázka vzájemného vlivu podnikatelského sektoru a společnosti není novým tématem a existuje mnoho pohledů a teorií, které se snaží tento vzájemný vztah popsat. Mezi nimi v posledních letech vyniká koncept *společenské odpovědnosti firem*. Ačkoliv se jedná o myšlenku, která byla poprvé publikována v 50. letech 20. století, teprve v posledních patnácti letech se těší velkému nárůstu zájmu, a to především ze strany podnikatelského sektoru, neziskových organizací a následně i ze strany vlád a mezinárodních organizací.

V textu jsem dosud pracovala s termínem společenská odpovědnost firem, který je v podstatě českým ekvivalentem původního anglického označení *corporate social responsibility (CSR)*. Často je tedy možné se i v české literatuře setkat s používáním anglické zkratky CSR spolu s jejím českým rozepsáním. V odborné literatuře, dokumentech firem, dokumentech vládních a mezinárodních organizací je možné nalézt také další synonymní označení - *společenská odpovědnost podniků* nebo *společenská odpovědnost organizací*. Zatímco *společenská odpovědnost podniků* je termínem skutečně synonymním (*podnik* či *firma* jsou organizací, jejichž primárním cílem je zisk), spojení se slovem *organizace* zdůrazňuje často opomíjenou skutečnost, že koncept CSR není aplikovatelný pouze na firmy, ale také na organizace ve státním a neziskovém sektoru. Přestože se s tímto názorem ztotožňuji, budu i nadále pracovat s označením *společenská odpovědnost firem* a zkratkou CSR, protože právě otázka vyvažování ziskové a neziskové činnosti v podnikatelském sektoru byla úvodním impulsem ke vzniku konceptu společenské odpovědnosti firem.

1.1 Definice

Přestože se jedná o aktuálně velmi skloňovaný termín, není podobně jako u dalších pojmů z oblasti humanitních a sociálních věd definice CSR jednotná a objevují se různé názory na to, co vše tento koncept zastřešuje a co již ne. Této různorodosti si všiml již v 70. letech americký teoretik D. Votawa a svůj názor vyjádřil slovy, která nepřehlednost minulé i současné situace dobře vystihují:

„Termín „společenská odpovědnost“ je skutečně brilantní – něco znamená, ale tento význam není pro každého stejný. Někomu asociuje myšlenku právní odpovědnosti nebo závazku, jiným společensky odpovědné chování v etickém slova smyslu. Další mají na mysli „odpovědnost za něco“ v obecném smyslu, nebo SR přirovnají k charitativní činnosti nebo společenské uvědomělosti, pro některé je synonymem legitimacy jako něco správného, platného, pro pár dalších pak znamená povinnost zavádět vyšší standardy chování do obchodních aktivit, a to ve větší míře, než je kladena na občany.“ (Crane, 2008, s. 31)

Z tohoto důvodu neuvádím v této podkapitole jednu, ale pro srovnání hned několik definic, které vymezují CSR tak, jak je pojem nejčastěji chápán v současnosti.

Evropská unie ve svých dokumentech pracujících s pojmem CSR při jeho vymezení nejčastěji odkazuje na definici uvedenou v Zelené knize evropského rámce pro podporu CSR, kde jej charakterizuje následujícím způsobem:

„Společenská odpovědnost podniků je koncept, podle kterého společnosti začleňují sociální otázky a otázky týkající se životního prostředí do podnikatelské činnosti a do vztahů se zainteresovanými skupinami na bázi dobrovolnosti.“ (Commission of the European Communities, 2001, s. 6)

V on-line slovníku pojmů Evropské komise je tato definice rozšířena ještě o specifikaci toho, jak se navenek projeví skutečnost, že organizace implementovala CSR do své podnikatelské praxe: *„CSR se vztahuje ke koncepci, kdy firmy dobrovolně začleňují sociální a environmentální zájmy do svých podnikových operací a do interakce s podílíky. Podniky, které začlenily koncepci CSR, se chovají eticky a přispívají k ekonomickému rozvoji, přičemž celkově zlepšují kvalitu života zaměstnanců a jejich rodin, jakož i místní komunity a společnosti.“ (Evropská komise, 2011, online)* Prakticky totožné vymezení nalezneme také v materiálech Business Leaders Forum, které je mezinárodní platformou CSR manažerů.

Závěrem ještě stručná definice CSR z anglosaského prostředí, jež je opět ve shodě s předešlými, ale nově je zde patrný také důraz na strategický rozměr CSR konceptu,

který by měl být v organizaci aplikován s myšlenkou na dlouhodobé udržení takto nastavené praxe.

„Společenská odpovědnost firem je dlouhodobým závazkem podniku přispívat k ekonomickému rozvoji a zároveň se chovat eticky - zlepšovat kvalitu života pracovníků a jejich rodin, stejně tak i místní komunity a široké společnosti.“ (Crowther, Capaldi, 2008, s. 151)

Přestože se jedná o několik různých vyjádření toho, co je CSR, mají všechna vymezení společné některé zásadní aspekty. Především je to dobrovolnost, etický přístup a zájem na souladu činnosti organizace a zájmů okolního prostředí. CSR je určitým postojem organizace promítnutým do její činnosti, a to na základě jejího vlastního rozhodnutí – nikoli na základě povinnosti dané zákonem.

Všechny definice se snaží vymezit specifické chování organizace, vzhledem ke svému obchodnímu prostředí (dodavatel, vlastní organizace, odběratel), ale také s ohledem na širší okolí. Firma se tak kromě odpovědnosti za své ekonomické výsledky hlásí i k odpovědnosti za to, že její činnost nejenže nebude poškozovat okolní subjekty, ale zejména, že svými aktivitami bude přispívat k zlepšování vnějšího okolí – především životního prostředí a kvality života jednotlivců i sociálních celků.

1.2 Vtah etiky a konceptu společenské odpovědnosti firem

Ačkoliv je CSR pojmem moderní doby, jádro této problematiky je staré jako lidstvo samo (Kuldová, 2010, s. 13). Otázka vlastního prospěchu a způsob dosažení cílů s ohledem nebo bez ohledu na druhé je jedním z hlavních témat etiky.

Propojením ekonomie a etiky se zabývá podnikatelská etika, která je aplikovanou formou etiky obecné. Vznikl tak obor, který se zabývá křehkým vztahem etiky a ekonomie a studuje témata, která jsou z pohledu etiky a ekonomie nazírána velmi rozdílně. Například zisk, který je z čistě ekonomického pohledu prioritou, je z pohledu etiky až čímsi nemorálním. Respektive sám zisk nemorální není, ale pokud je jeho maximalizace hlavním cílem, pak jsou často cesty k jeho dosažení bezohledné a nemorální. Dalšími typickými tématy jsou pak spravedlivost, odpovědnost aj.

Také CSR má ambici propojit etické a ekonomické principy, a to takovým způsobem, aby se vzniklý model stal pro podnikatelskou sféru funkčním a prakticky aplikovatelným. Teoretické základy etiky a podnikatelské etiky jsou tedy pro CSR jedním z hlavních zdrojů, ze kterých vyrůstá.

1.2.1 Podnikatelská etika

První publikací na téma etického chování podniků, která výrazně obohatila podnikatelskou etiku 20. století, byla Filosofie managementu od Olivera Sheldona z roku 1923. Kniha byla odezvou na poptávku společnosti, traumatizované první světovou válkou, po etickém a odpovědném chování. Sheldon tvrdí, že podnikání je legitimní za předpokladu, že je jeho cílem služba veřejnosti. Ani Sheldon nezapomíná, že ze své podstaty je smyslem podniku tvorba zisku, nicméně zdůrazňuje, že za určitých specifických podmínek musí být prioritou služba veřejnosti. Jedná se zejména o situace, které zásadním negativním způsobem postihují společnost jako celek - válečné konflikty a živelné katastrofy (Rolný, Lacina, 2008, s. 65 – 66). v této souvislosti uvedme jako reálný příklad tohoto přístupu burzovního makléře Nicholase Wintona, který v roce 1939 použil své finanční prostředky k tomu, aby bylo několik set dětí převezeno z ohroženého Československa do bezpečné oblasti Velké Británie.

Další zajímavé zmínky o podnikatelské etice nalezneme v literatuře 30. a 40. let například u Chestera Barnarda (The Functions of the Executive), J. M. Clarka (Social Control of Business, 1939) nebo Theodora Krepse (Measurement of the Social Performance of Business, 1940) (Carroll, 1999, s. 269).

Z pozdějších příspěvků považuji za zajímavý popis stádií morálního vývoje člověka od psychologa Lawrence Kohlberga. Kohlberg si položil otázku, proč je kvalita morálních rozhodnutí jedinců ve stejných situacích různá, tedy proč se liší míra odpovědnosti, kterou je jedinec ochoten nést. Sestavil šestistupňový model morálního růstu, který je v podnikatelské etice využíván k podpoře etického rozhodování. Jednotlivé úrovně se od sebe liší nikoli kvalitativní rozdílností v uvažování o etickém problému, ale ochotou přijmout odpovědnost za své rozhodnutí. Model předpokládá, že každý jedinec

prochází jednotlivými fázemi postupně v uvedeném pořadí, ale finální úroveň je u každého jedince jiná (Rolný, Lacina, 2008, s. 60).

První úroveň se nazývá odměna a trest. Charakteristická je zde snaha přizpůsobit se autoritám a vyhnout se trestu. V další fázi označené jako účelové myšlení je už jedinec schopen vžít se do situace druhých, respektovat jejich potřeby a navázat reciproční vztah při plnění svých potřeb. Třetí stupeň je charakterizován výrazem shoda s ostatními. Jedinec již nejen vnímá potřeby druhých, ale je schopen je také upřednostnit. Další úroveň vystihuje termín orientace na společnost. Člověk na této úrovni podřizuje své zájmy zájmu společnosti, vědomě podporuje společenský systém. Ztotožňuje se s hodnotami a normami společnosti a cítí se odpovědný za jejich naplňování. Na předposledním stupni morálního vývoje jedinec věří v konsenzuální řešení, která nebudou narušovat ničí práva. Vrchol pomyslné pyramidy nese název etické principy. Jedinec na této úrovni je schopen přesáhnout osobní, skupinové, národní, náboženské nebo politické hledisko. Při rozhodování se řídí obecnými etickými principy, které se vztahují na člověka i přírodu, zažívá odpovědnost za lidstvo jako celek a také se v tomto duchu veřejně angažuje. Tento poslední stupeň bývá často kritizován kvůli redukování jedince na soubor morálních principů (Rolný, Lacina, 2008, s. 60 – 62).

Tato klasifikace je z pohledu podnikatelské etiky zajímavou možností morální typologie pracovníků, především pak managementu. V případě morální kategorizace top managementu lze pak hovořit o morální vyspělosti organizace. z této premisy pravděpodobně vycházeli Reidbach a Robin, když vytvářeli svou typologii etické úrovně organizace.

Jejich model má pět stupňů, jež se však mohou překrývat. Zároveň také předpokládá, že se organizace nemusí vyvíjet kontinuálně a některými fázemi nemusí vůbec projít, přesto dosáhne na nejvyšší stupeň. Etický vývoj podniku je ovlivněn zejména dobou jeho existence, jeho historií a tradicí, top managementem, konkurenčním prostředím i dalšími okolnostmi (Putnová, Seknička, 2007, s. 98 – 99).

Nejnižší úroveň se nazývá *amorální*. Takovéto podniky ctí heslo „Po nás potopa“. Firma se sama může považovat za etickou, dokud nejsou odhaleny její nelegální praktiky. Náklady s tímto spojené jsou považovány za běžnou součást podnikových výdajů.

O stupeň výše se nacházejí *formálně-právní organizace*, které ctí pravidlo „Co není zákonem zakázáno, je povoleno“. Za co by mohly být trestány, to nedělají, ale využívají všech mezer v zákonech, aby zvýšily svůj zisk. Na vzniklé problémy reagují zpětně prostřednictvím svého mluvčího.

Na třetím stupni je již možné hovořit o *eticky odpovědné organizaci*. Ta však etické principy ctí z čistě ziskových důvodů – být etický je tržně výhodné.

Čtvrtým stupněm je *eticky se rodící organizace*. Tato společnost se chová eticky, protože si myslí, že je to možné a dobré. Klíčové etické principy zachycuje v etickém kodexu a na jejich dodržování klade důraz. Ke společenským problémům přistupuje aktivně.

Nejvyšší úrovní je etická organizace, pro niž je etika nedílnou součástí kultury. Organizace má stejný zájem na zisku jako na etickém jednání. Etické principy jsou zakomponovány ve firemní strategii a jsou součástí všech firemních dokumentů (Putnová, Seknička, 2007, s. 98 – 99).

Uvedené typologie morální vyspělosti jedinců a organizace mohou být pro podnikatelskou sféru zajímavým podnětem k sebereflexi, ale nepřináší jinak nic prakticky využitelného. Laura Nash (2009, s. 9) proto vymyslela jeden z modelů eticky správného rozhodování, které může být vodítkem v praxi nejen manažerům. Jedná se o dvanáct otázek, které by si měl každý manažer položit před tím, než učiní rozhodnutí (viz příloha A). Autorka předpokládá, že pokud si položíme tyto otázky, pak naše odpovědi musí být v souladu s naším morálním přesvědčením. Otázky nám tak pomohou ke správnému rozhodování i k pozdější obhajobě zaujatého stanoviska. Takto učiněné rozhodnutí tedy bude v souladu s nejlepším vědomím a svědomím daného jednotlivce. Problémem ale stále zůstává skutečnost, že morální úroveň jednotlivců je různá, a proto se mohou jejich rozhodnutí velmi lišit.

1.2.2 Fáze rozvoje konceptu společenské odpovědnosti firem

Za zlomový okamžik ve vývoji teorie CSR je považován rok 1953, kdy vyšla kniha Howarda Bowena „Social Responsibilities of the Businessman“ (Franc a kol., 2006, s. 9). Bowen zde jako první vymezuje společenskou odpovědnost: *„Jedná se o závazek podnikatele, že bude aplikovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“* (Carroll, 1999, s. 270). Ačkoliv tato definice vychází ze situace v 50. letech (kdy postavení podniků nebylo tak dominantní a podniky nedosahovaly takové ekonomické moci jako dnes) a vztahuje proto společenskou odpovědnost na samotnou osobu podnikatele (businessman), nikoli podnik (corporation), jak je to obvyklé v dnešní době, je možné i toto vymezení stále považovat za aktuální.

Lze říci, že tato kniha a definice společenské odpovědnosti položily základ k novému konceptu v rámci podnikatelské etiky, který se dále vyvíjel zejména v USA a západních tržních ekonomikách.

Další dekáda byla ve znamení pokusů lépe CSR vymezit a upřesnit, co je myšleno „žádoucím chováním“. Davise obohacuje definici o dobrovolnost. Jde tedy o něco, co je nad rámec legislativně daných povinností podniku: *„SR se vztahuje k rozhodování a jednání podnikatele, které bylo uskutečněno alespoň částečně nad rámec přímého ekonomického a technického zájmu podniku.“* (Carroll, 1991, s. 2) Ještě zajímavější však je, že jako první začíná hovořit o přínosu SR pro samu organizaci. Přestože vnímá definici SR stále jako velmi nejasně vymezenou a považuje koncept SR do značné míry za idealistický, připouští, že v kontextu manažerského rozhodování má praktický přínos pro samu firmu. Rozhodnutí, která zohledňují společenskou odpovědnost, mohou firmám přinést v dlouhodobém horizontu zisk, což je myšlenka, která byla všeobecně přijata až na přelomu 70. a 80. let 20. století (Carroll, 1999, s. 272).

Davise také formuloval tzv. železný zákon, podle kterého má podnik nejen závazky ekonomické a legislativní, ale také závazek ke společnosti, která podniku propůjčuje určitou pravomoc. Pokud podnik své sociální závazky dlouhodobě neplní,

může mu společnost právo na podnikání odebrat (Blažek, L., Doležalová, K., Klapalová, 2005, s. 5).

V 70. letech poprvé vidíme posun od zodpovědnosti jednotlivce (podnikatele) k odpovědnosti organizace jako celku - CSR. Morell Heald ve své knize *The Social Responsibilities of Business: Company and Community (1970)* poznamenává, že význam konceptu sociální odpovědnosti podnikatelů je nakonec potřeba hledat v aktuální politice podniků (Carroll, 1999, s. 273).

Harold Johnson již také pracuje s pojmem CSR. V publikaci *Business in Contemporary Society: Framework and Issues (1971)* shrnul dosavadní definice a různé varianty pohledů na SR a CSR do čtyř skupin: První skupinu nazval jako „přístupy konvenční moudrosti“. Ty hovoří o sociálně odpovědné firmě jako o podniku, ve kterém se jeho manažeři snaží najít rovnováhu mezi různorodými zájmy zainteresovaných skupin. Snahou manažera není tedy jen vyhovět zájmu akcionářů a maximalizovat zisk, ale zohledňují také zájmy zaměstnanců, dodavatelů, prodejců, místní komunity a národa. V rámci druhého pohledu je CSR vnímána jako způsob, jak se firma snaží zajistit si a zvýšit svůj dlouhodobý zisk. Přístupy ve třetí skupině zastřešuje pojmem „maximalizace užitku“, přičemž užitek není chápán jen zisk firmy. Čtvrtá skupina názorů o CSR hovoří jako o hierarchii cílů firmy (i jakéhokoli jiného subjektu). U firmy stojí na prvním místě zisk, jakmile jednou dosáhne svého cíle na tomto poli, začleňuje do svého chování také SR a v podstatě předstírá, že právě chování v souladu se CSR je pro ni primárním cílem (Carroll, 1999, s. 273 – 4).

Přestože se mohou výše uvedené pohledy na CSR zdát protichůdné, v podstatě se doplňují, o čemž svědčí i soudobé chápání CSR, které zohledňuje jak aspekt etiky a morálnosti (tedy všeobecné vnímání toho, co je správné), tak aspekt rozmanitosti zájmů různorodých skupin, konkurenční výhodnost. Zároveň nepopírá, že primární funkcí podniku je zisk.

V 70. letech je SR poprvé zmíněna v dokumentu americké nezávislé organizace Committee for Economic Development (CED), která od roku 1942 sdružuje pedagogy a top manažery firem. CED upozornila na měnící se povahu společenské smlouvy mezi

podnikatelskou sférou a společností. Je třeba dodat, že 60. a 70. léta byla dobou, kdy ochrana životního prostředí byla, co se týče legislativních opatření, v úplných začátcích. Nejruznější sociální hnutí požadovala po podnikatelském sektoru, aby sám přijal i další odpovědnosti - přestává stačit, že se firmy soustředí na dostatečnou kvantitu a kvalitu zboží. Pokud tedy připustíme tezi, že podniky jsou tu proto, aby sloužily zákazníkovi (společnosti), budou muset reagovat i na tuto proměnu (Crane, 2008, s. 29).

CED tedy formulovala vlastní vysvětlení SR, které je známé jako teorie tří soustředných kruhů. Tento model je jedním z prvních, který zohledňuje ekonomické i neekonomické zájmy podniku.

Jádro tohoto schématu odpovědností, které firma má, je tvořeno ekonomickou odpovědností k zajištění fungování podniku – produktivita, zajištění pracovních míst a ekonomický růst. Střední okruh zahrnuje povinnost zajišťovat ekonomické funkce s vědomím měnícího se společenského prostředí a hodnot. Podnik tedy musí jednat např. s ohledem na ochranu životního prostředí, hledat co nejetičtější způsoby výběru zaměstnanců, spravedlivě zacházet se zaměstnanci, starat se o ochranu a zdraví nad rámec povinností zákona, vyhovět zákazníkovi a poskytnout mu žádané informace... Význam tohoto kruhu lze shrnout jako důraz na to, aby aktivity podniku nepoškozovaly sféru životního prostředí ani oblast sociální. Třetí, vnější kruh zahrnuje stále se rozšiřující oblast aktivit, kterými má podnik přispívat ke zlepšování kvality životního prostředí, života zaměstnanců a celé společnosti (Crane, 2008, s. 29; Carroll, 1999, s. 275).

Model organizace CED je v té době převratným způsobem vymezení obsahu CSR. Jednoduše znázorňuje, jaké nové nároky klade měnící se prostředí na podniky, především tedy očekávání společnosti, že ziskový sektor vůči ní má určité povinnosti, za které musí být odpovědný. Není již kladen důraz pouze na odpovědnost podniku, ale také na jeho schopnost vnímat potřeby prostředí.

Dřívější důraz kladený pouze na odpovědnost (*responsibility*) měl za následek, že se organizace soustředily na ekonomické závazky. Podtrhnutím důležitosti sociální vnímavosti (*responsiveness*) byla zdůrazněna role podniku jako sociálního aktéra

vnímavého k ostatním, jeho proaktivita a možnost činit konkrétní kroky (*performance*) k naplňování společenských očekávání (Carroll, 1991, s. 3).

Gordon Fitch (1976, s. 38) ještě více zdůraznil vnímavost podniku k sociálním otázkám, když ji definoval v podstatě jako určitý lék na společenské problémy. Společensky odpovědná firma musí nejprve sama identifikovat a definovat jednotlivé sociální problémy, vyhodnotit jejich závažnost a rozhodnout se, který z nich bude řešit jako první. Tento pohled se mi jeví jako příliš extrémní, protože podnikatelskému sektoru připisuje povinnosti hodné dobročinné organizace nebo státní sociální politiky.

Jak již bylo v začátku této kapitoly řečeno, v rámci teorie CSR panuje určitá nejednotnost definic a související terminologie. Tento problém začíná být výrazný od 70. let, kdy v odborných kruzích rychle narůstal zájem o CSR. Zmíním proto Sethiho pokus o utřídění pojmů, který pro další teoretiky odlišil tři nejpoužívanější a nejvíce zaměřované termíny v diskusi o CSR.

Společenský závazek vymezuje Sethi jako chování organizace, které se řídí principy trhu a je omezováno zákonnými normami. *Společenská odpovědnost* se projevuje v takovém chování, které respektuje zákony, ale zároveň reflektuje očekávání společnosti. A konečně je to *společenská vnímavost* - její podstatou není pouze reakce na očekávání společnosti, ale to, že sama organizace aktivně vyhledává podněty vycházející ze sociálního prostředí (Crane, 2008, s.31, 50, 229 – 230).

Koncem 70. let přichází již strážlivější pohled na CSR a vzniká další model, který stejně jako CED vymezuje oblasti CSR, ale zároveň do problematiky vnáší další rozměr – hierarchizaci odpovědností. Tento pyramidový model CSR A. B. Carrolla z roku 1979 je nejuznávanějším vymezením CSR a řada dalších koncepcí, které byly vytvářeny v rámci CSR nebo jako samostatné teorie vymezující se vůči CSR, z něho vycházejí. Carrollova pyramida se skládá ze čtyř částí, čtyř druhů odpovědnosti: ekonomické, právní, sociální a filantropické (grafické znázornění viz příloha B).

Základem je odpovědnost ekonomická, která je pro podnik přirozená již ze samotné podstaty. Lze ji charakterizovat jako odpovědnost firmy za to, že dokáže zajistit návratnost investic a uspokojovat potřeby trhu (Werther, Chandler, 2010, s. 7). Mít za

zboží nebo poskytnuté služby *určitý zisk* je principem podnikání. Vývoj však došel do stádia, kdy se firmy přestaly soustředit na výrobky a služby, které měly doručit společnosti dle jejích potřeb, a hlavním cílem a hodnotou se stala maximalizace zisku. Tomuto cíli je tedy třeba podřídit všechny ostatní prvky pyramidy CSR, pokud chceme, aby ji manažeři podniků vzali na vědomí (Carroll, 1991, s. 4). Zároveň je třeba tuto ekonomickou funkci vnímat nejen jako něco, co dělá firma pro sebe, ale i jako činnost, kterou je prospěšná společnosti (Carroll, 1999, s. 284).

Další součástí CSR je dle Carrolla právní odpovědnost, která zdůrazňuje, že naplňování ekonomické odpovědnosti a cílů musí probíhat v rámci zákonných norem (tamtéž).

Zatímco charakteristiku předchozí ekonomické oblasti CSR je možné z dnešního pohledu více rozšířit, oblast právní odpovědnosti se naopak vytrácí. Není to proto, že by právo v podnikání bylo považováno za nedůležité, ale proto, že legálnost podnikání není volbou, ale povinnou podmínkou podnikání.

Třetí složkou je etická odpovědnost, která znamená zahrnutí nekodifikovaných standardů, norem nebo očekávání toho, co spotřebitelé, zaměstnanci, akcionáři a společenství považují za spravedlivé. Zároveň se tato složka postupně přelévá do právní vrstvy CSR, protože právě nepsané etické zásady jsou zdrojem později kodifikovaných právních nařízení (Carroll, 1991, s. 5 – 6).

Na vrcholu pyramidy pak stojí filantropická odpovědnost. V literatuře se můžeme také setkat s původním označením *diskreční (dobrovolná) odpovědnost* (např. Kuldová, 2010, s. 23), které použil Carroll ve svém prvním představení schématu CSR, od roku 1991 o ní však již píše jako o filantropické. Ať už nazveme tento poslední díl CSR dřívějším nebo novějším termínem, obsah zůstává stejný. Tato složka zahrnuje aktivity, které přesahují společenská očekávání (Carroll, 1991, s. 6 – 7).

Carrollův model CSR byl následně několikrát upravován jinými teoretiky z řad zastánců alternativních teorií i samotným autorem.

Praktickou poznámkou k diskusi o CSR přispěl v 80. letech Petr Drucker, který reagoval na poněkud negativně vnímaný aspekt CSR, totiž, že je často prezentována jako

povinnost a závazek managementu. Drucker vyzval podnikatelskou sféru, aby si tuto *povinnost* předefinovala a vnímala ji jako *obchodní příležitost*, kterou podle něj CSR určitě je (Carroll, 1999, s. 286). Tento důraz na uplatnitelnost a praktické využití konceptu se stával stále zásadnějším.

Jedním z dalších posunů je také dynamičtější pohled na CSR. CSR není jen sadou výstupů, ale je to *proces* navázaný na manažerské rozhodování a z něho plynoucí aktivity (Carroll, 1999, s. 287).

Množství publikací k tématu CSR podpořilo také diskuse o samotné podstatě tohoto konceptu. Pro 80. léta jsou typické empirické výzkumy a rozvoj řady alternativních konceptů prolínajících se s CSR (Crane, 2008, s. 40 – 60).

Zlomová ve vývoji CSR byla 90. léta, kdy se stává dominantní tzv. *stakeholder theory* neboli *teorie zainteresovaných skupin* (Crane, 2008, s. 40 – 60), která nakonec v podstatě splyne s konceptem CSR. Více ke konceptu *stakeholders* a dalším tzv. alternativním teoriím uvádím v následujícím oddílu.

1.2.3 Alternativní koncepty

Koncept CSR se vyvíjel několik desítek let a během této doby doznal řadu proměn. Některé z nich zásadním způsobem ovlivnily jeho podobu. Velký zájem o CSR způsobil na jedné straně prohloubení jeho teoretického rámce, na druhé straně došlo k odštěpení alternativních teorií, které měly zájem se od konceptu CSR odlišit.

Jako samostatný je často uváděn koncept *Corporate social responsiveness* (*společenská vnímavost firem*). Jeho zavedenou zkratkou je CSR2. Pokud se podíváme do předchozího oddílu, nalezneme zmínky o společenské vnímavosti firem již v 70. letech u definice CSR organizace CED, Finche nebo v terminologické rozlišení, které provedl Sethi.

Odlišení CSR2 jako samostatného teoretického přístupu zrealizovali Wartick a Cochran. Z níže uvedené tabulky je patrné, že hlavní odlišností CSR2 je větší zaměření na zájmy podniku a vyznávání pragmatického přístupu.

Tab. č. 1 Základní odlišnosti konceptu CSR a CSR2

(Zdroj: Kašparová, 2008, s. 7, upraveno autorkou)

	CSR	CSR2
Hlavní charakteristika	Etická	Pragmatická
Jednotka analýzy	Společnost	Podnik
Zaměření na	Záměry	Prostředky
Důraz na	Závazky	Reakce
Role podniku	Morální agent	Výrobce zboží a služeb
Rozhodovací rámec	Dlouhodobý	Krátkodobý a střednědobý

Ve zkratce lze shrnout, že CSR2 opouští celospolečenské mravní principy, nezavazuje podnik k dlouhodobým prosociálním aktivitám, ale jde spíše o krátkodobou nebo střednědobou strategii firmy (Bělčík, Pavlík a kol., 2010, s. 24). V zásadě firma volí jednu z následujících čtyř strategií.

Pokud postupuje podle reaktivní strategie, snaží se vyhnout odpovědnosti a dělá méně, než je po ní požadováno a své zvyky a postupy mění, jen pokud ji k tomu okolnosti donutí. Společnost postupující defenzivní strategií připouští určitou míru odpovědnosti, ale brání se jejímu dalšímu rozšiřování. Například tabákové společnosti v USA se dlouho bránily tomu, aby bylo kouření spojováno se vznikem rakoviny. Přizpůsobivá strategie uznává odpovědnost, kterou jí daná společnost připisuje. Znamená to ale také, že se liší její politika a postupy vzhledem k tomu, v jakém sociálním prostředí se nachází. Například společnosti, jejichž zaměstnanecká politika je v Evropě zcela v pořádku a dokonce lze hovořit o určitých nadstandardech v rámci podpory kvality života zaměstnanců, mohou v zemích s menšími nároky volit postupy, které by v Evropě hraničily s porušováním práv. Při volbě proaktivní strategie organizace naplno přebírá svou odpovědnost a zakomponuje ji do svých politik. v praxi se promítá například v inovaci výrobků, přecházení k ekologickým postupům... (Bělčík, Pavlík a kol., 2010, s. 24; Griseri, Seppala, 2010 s. 15).

Dalším alternativním konceptem, přímo navazujícím na předešlý, je koncept *corporate social performance (CSP)*, česky označovaný jako *koncept společenské výkonnosti firem*. Pro svou úzkou vzájemnou propojenost jsou v literatuře často shrnuty

pod jedno heslo – CSR2 a CSP. Přes vzájemnou podobnost a úzkou souvislost je hlavní předností CSP důraz na konkrétní aktivity, jimiž se skutečně realizuje myšlenka společensky odpovědného působení organizace. Pokud by nebyl kladen důraz právě na praxi, je možné, že společenská odpovědnost zůstane jen teorií a prázdnými slovy manažerů, kteří si na frázích o ochraně životního prostředí a kvality života lidí jen budují neoprávněnou reklamu. CSP je možné také chápat jako návod pro management, jak přesvědčit okolí, že firma opravdu respektuje principy CSR (Bělčík, Pavlík a kol., 2010, s. 24).

Wartick a Cochran opět stáli u počátku tohoto modelu. Ve svém konceptu spojili prvky Carrollovy pyramidy a dali je do souvislosti s pragmatickým pohledem CSR2. CSR podle nich spočívá ve třech zásadních oblastech, jimiž jsou principy, procesy a politika managementu (Crane, 2008, s. 38, 51). Principy jsou vlastně shrnuty pod čtyři kategorie Carrollovy pyramidy CSR. Procesy jsou postojem organizace vyjadřujícím míru aktivity, s jakou se snaží o identifikaci společenských problémů, charakterizuje tedy citlivost k sociálním otázkám. A politika managementu odráží individuální rovinu rozhodování v organizaci. Pro přehlednost je Wartickovo a Cochranovo vymezení znázorněno v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2 – Model společenské výkonnosti firem
(Zdroj: Buchholz, Carroll, 2011, s. 48, upraveno autorkou)

Principy CSR	Procesy CSR2	Politika managementu Sociální aspekty v managementu
1. Buď ziskový. Bez ekonomické odpovědnosti nelze dosahovat dalších cílů.	1. Reaktivní	1. Identifikace problému ve společnosti
2. Hraj podle pravidel. Zákony jsou kodifikací toho, co společnost vnímá jako dobré a špatné.	2. Obranná	2. Analýza problému
3. Chovej se eticky a spravedlivě, nezpůsobuj škody.	3. Přizpůsobivá	3. Postup řešení
4. Přispívej k lepšímu životu společnosti.	4. Proaktivní	4. minimalizovat rizika

Na toto schéma navázala Donna Woodová. Rozlišila tři úrovně CSR (institucionální, organizační a manažerskou), ze kterých vyplývají různé povinnosti a aktivity v rámci dodržování tří principů CSR (Branco, Rodriguez, 2007, s. 10 – 11). Zároveň tyto úrovně dává opět do souvislosti s Carrollem definovanými čtyřmi sférami CSR. Schéma těchto vztahů je znázorněno v níže uvedené tabulce č. 3.

Tabulka č. 3 – Model CSR podle Woodové
(Zdroj: Kašparová, 2008, s. 49, upraveno autorkou)

Oblasti	Společenská legitimnost (Institucionální)	Veřejná odpovědnost (Organizační)	Manažerské rozhodování (Individuální)
Ekonomická	produkovat výrobky a služby, poskytovat zaměstnání, vytvářet zisk pro akcionáře	stanovovat cenu za výrobky a služby odrážející skutečné výrobní náklady zahrnutím všech externalit	vytvářet ekologické výrobky, používat ekologicky šetrné technologie, snižovat náklady recyklováním
Zákonná	řídit se zákony a předpisy, nelobbovat za zvýhodněná místa ve veřejné politice	přispívat k veřejné politice	využít regulační požadavky při inovacích produktů a technologií
Etická	následovat základní etické zásady (např. nepoužívat klamavou reklamu)	poskytovat přesné a úplné informace o produktu, zvyšovat bezpečnost výrobků a služeb nad rámec legislativy	předávat informace o produktu danému segmentu trhu a propagovat to jako výhodu produktu
Dobrovolná	jednat jako dobrý občan ve všech ohledech i nad rámec zákona a etických pravidel, vracet část příjmů komunitě	investovat charitativní zdroje podniku do řešení sociálních problémů	investovat do takových charitativních akcí, které mohou nějakým způsobem pomoci firmě (např. reklamou)

Seznam žádoucích aktivit, podle kterých by se dalo hodnotit, zda je firma společensky odpovědná, je obtížné sestavit, vzhledem k tomu, že možné aktivity podniku v oblasti CSR se liší vzhledem k typu podnikání a dalším okolnostem.

Carroll (1991, s. 3) vnímá CSP v pojetí Woodové jako nový komplexní koncept, který v sobě obsáhl princip odpovědnosti (CSR), schopnosti vnímat sociální podněty (CSR2) a široké spektrum společensky prospěšných aktivit firem.

Preston a Post v roce 1975 navrhli nové označení CSR - *corporate public responsibility (CPR)*. Tento termín podle jejich názoru lépe vystihuje skutečnost, že se management nachází ve specifickém kontextu sociálního dění, ve sféře veřejného života. Zdůrazňuje, že rozsah odpovědnosti manažerů firem není neomezený, jak naznačují některé definice CSR (Crane, 2008, s. 31–32). Slovem *public* chtějí zdůraznit, že odpovědnost za kvalitu života a životního prostředí nemůže ležet jen na firmách, ale mají ji i jednotlivci a vlády. Především lidé jako občané mají možnost ovlivňovat veřejné a politické dění.

Ačkoliv se tento termín neprosadil a patří spíše mezi okrajové, považují jeho hlavní myšlenku za velmi důležitou pro vnímání CSR a jejích možností.

V literatuře zaměřené na oblast CSR a etiku v podnikání je možné setkat se také s termínem *corporate citizenship (firemní občanství)* nebo jen zkratkou CC. Již Carroll v 70. letech při popisu svého pyramidového konceptu CSR používal obrat „být dobrým občanem“, když definoval filantropickou odpovědnost. Pokud si má firma zasloužit označení dobrý občan, musí se aktivně zapojovat do aktivit napomáhajících všeobecnému blahu společnosti. V 90. letech ale CC přestává být vnímáno pouze jako filantropie, ale stále častěji se firemní občanství používá jako ekvivalent CSR. Na to reagovala část odborné veřejnosti a pokusila se o rozlišení mezi CSR a CC (Crane, 2008, s. 68 – 76).

Hlavním odlišením od CSR by měla být skutečnost, že CC postuluje pohled na organizaci jako součást společnosti, nikoli jako subjekt stojící vně. Kromě toho, že organizace mají stejně jako občané určitá práva a povinnosti, supluje v mnohém také roli vlád. Větší pronikání do politické oblasti jim umožňuje ekonomická moc - vždyť v žebříčku největších světových ekonomik světa z roku 2011 bylo zařazeno mezi první stovku také padesát organizací podnikatelského sektoru. Firmy přebírají odpovědnost za řešení sociálních problémů a problémů životního prostředí, bojují za dodržování lidských práv, podporují kulturu a vzdělávání... Tak, jak se rozšiřovalo působení firem za hranice

států, rozšířil se také záběr jejich odpovědnosti na plnění očekávání globální společnosti. Proto se na přelomu tisíciletí nehovoří již jen o firemním občanství, ale o *globálním firemním občanství (corporate global citizenship)* (Visser, 2008, s. 98 – 99).

Přestože jsou v literatuře výše popsané alternativní teorie mnohdy uváděny jako skutečně samostatné koncepce, které stojí vedle CSR, domnívám se, že by měly být chápány spíše jako podmnožiny CSR, protože právě na základě tohoto konceptu vznikly a mají s ním dosud více společného než rozdílného. V tomto smyslu je koncept CSR zastřešujícím normativním rámcem, který říká, jak by věci měly být, co je správně a co ne. Alternativní teorie jsou pak snahou, jak tento široký rámec zúžit, konkretizovat a umožnit managementu uvedení tohoto konceptu do praxe firem. Sporná je také jedinečnost těchto teorií ve smyslu vymezení se jedné vůči druhé, protože k překrývání dochází i na této rovině.

1.2.4 Teorie stakeholders

Teorie stakeholders obohatila CSR o zásadní komponentu vzájemných vztahů organizace a okolí. To, že organizace není uzavřeným systémem, ale její existence závisí na okolním prostředí, bylo v manažerské teorii přijato již v první polovině 20. století. Chester Barnard v roce 1938 stanovil základní funkce podniku (managementu), mezi nimiž najdeme povinnost zajišťovat rovnováhu organizace v průběžně se měnícím prostředí a zajistit adaptaci organizace na vnější prostředí. Na tuto myšlenku později navázal Ludwig von Bertalanffy a další (Tureckiová, 2004, s. 20).

„Teorie stakeholders nebo také koncept corporate stakeholder responsibility je postaven na předpokladu, že porozumět podnikání je možné jen pokud pochopíme vztahy mezi jednotlivými skupinami, které mají svůj zájem na aktivitách podniku.“ (Visser, 2008, s. 434)

Pojem *stakeholders* vznikl pravděpodobně v roce 1963. Tento termín je odvozen z anglických výrazů pro akcionáře/podílníka - „*stockholder*“ nebo také „*shareholder*“, a zároveň ze slova „*stake*“ ve smyslu finančního zájmu na určité věci (Putnová, Seknička, 2007, s. 112). Termín *stakeholder* můžeme do češtiny tedy přeložit jako

skupinu zainteresovanou na činnosti firmy, nebo použít často se objevující překlad „participující skupiny“ popřípadě „zájmové skupiny“.

Ačkoliv se téma skupin, které mají různé zájmy na fungování společnosti, objevovalo už od 60. let, za tvůrce tohoto teoretického rámce a uceleného konceptu je považován Edward Freeman, který v roce 1984 vydal publikaci *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (Visser, 2008, s. 434).

Původně se termín *stakeholder* vztahoval jen na ty skupiny a jednotlivce, kteří měli přímý zájem na fungování firmy (např. zaměstnanci, vlastníci...), později se obsah tohoto označení rozšířil na všechny, kteří jsou fungováním firmy dobrovolně nebo nedobrovolně jakkoli dotčeni (např. obyvatelé města v okolí továrny) (Kislingerová, Nový a kol., 2005, s. 59).

V užším pojetí je tedy stakeholdery pouze těchto šest skupin: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, manažeři, dodavatelé a investoři (Putnová, Seknička, 2007, s. 112).

V rámci širšího pojetí jsou stakeholders často děleni na primární a sekundární. Možných hledisek třídění je celá řada, dá se říci, že co autor, to jiný názor. Lukanič hovoří o dvanácti skupinách, které rozděluje na primární a sekundární dle způsobu, jakým jsou na společnosti zainteresovány (Putnová, Seknička, 2007, s. 112). Přehledné schéma tohoto rozdělení uvádím v příloze C.

Jiným možným dělením je hledisko míry, jakou ovlivňují dané skupiny fungování organizace. Z tohoto hlediska jsou primárními stakeholders vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (současní i potenciální), obchodní partneři (zejména dodavatelé), místní komunita, environmentální neziskové organizace a další mluvčí za životní prostředí. Mezi sekundární stakeholders patří veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, lobbisté a různé nátlakové skupiny, konkurenti, média a občanská sdružení (Kuldová, 2010, s. 25 – 26).

V literatuře se objevují nejrozumnější dělení a výčty zainteresovaných skupin, takže se zdá, že v širším pojetí není možné striktně vymezit počet skupin stakeholders. Rozdíly v kategorizaci stakeholders jsou ovlivněny například i tím, zda autor vychází spíše

z amerického nebo evropského prostředí – například americká zkušenost s médii je řadí mezi primární stakeholders (Visser, 2008, s. 433). Většina dělení se ale shoduje, že primárními skupinami, které jsou základnou umožňující firmě činnost, jsou zaměstnanci, akcionáři, zákazníci a dodavatelé (Visser, 2008, s. 433).

Úkolem manažerů je při rozhodování vyvažovat legitimní zájmy jednotlivých zainteresovaných skupin a co nejlépe tyto zájmy uspokojovat a napomáhat vzájemné důvěře stakeholderů. Spokojenost stakeholderů je zásadní, protože jsou nositeli ekonomické a politické moci.

Teorie stakeholders je někdy také řazena mezi alternativní koncepty k CSR, nicméně jak již bylo naznačeno v závěru předchozího oddílu, já se přikláním spíše k druhé variantě, kdy je tato teorie brána jako další vývojový stupeň CSR. Toto hledisko preferuji i z toho důvodu, že ve většině současných definic se výraz stakeholder nebo jeho synonymní opis objevuje. Také Carroll (1991) „oba“ tyto koncepty vnímal jako neoddělitelné a věřil, že teorie stakeholders přinese výraznější konkretizaci obsahu CSR. Ačkoliv i teorie zainteresovaných skupin byla podrobena kritice, většinově byla přijata a v současnosti tvoří jádro konceptu CSR.

1.3 Obsah společenské odpovědnosti firem

Současná podoba CSR je založena na teorii zainteresovaných skupin a vzájemném dialogu o jejich potřebách. Neztratily se ale ani principy objevující se v dřívějších vymezeních, což zohledňují i aktuální definice z posledního desetiletí, které uvádím v podkapitole 1.1. Protože historický vývoj ukázal, že jen málokterá definice je schopna srozumitelně obsáhnout všechny důležité principy CSR, nebude na tomto místě vyzdvížena jedna jediná, která by měla obecnou platnost, ale budou připomenuty principy, na kterých se CSR zakládá.

Je to především princip dobrovolnosti, tedy aktivita firmy nad rámec povinností, které určuje zákon. Dále pak otevřený dialog se všemi zainteresovanými stranami (stakeholders) a aktivní zájem o jejich potřeby a požadavky a v neposlední řadě angažovanost firem při hledání nových trendů, které mají pozitivní dopad do sféry

životního prostředí a sociální oblasti. Organizace jedná transparentně a aktivně informuje stakeholders o svých záměrech. Rovněž se nesoustředí jen na krátkodobý zisk, ale klade si dlouhodobé cíle v souladu s myšlenkou trvale udržitelného rozvoje.

Aplikace CSR do firemní praxe v ideálním případě znamená, že organizace zapracuje principy CSR do své strategie a bude se aktivně věnovat kromě vlastní produkce také tématům, která stakeholders považují za důležitá. Těchto témat je celá řada, můžeme je ale shrnout do několika základních oblastí, které jsou označovány jako tzv. triple-bottom line nebo také soustava 3P. Tato zkratka vychází z počátečních písmem anglického označení tří tematických oblastí, kterými se CSR zabývá (Elkington in Henriques, 2004, s. 19 – 28):

- People – lidé, sociální oblast,
- Planet – sféra ochrany životního prostředí,
- Profit – zisk, ekonomická sféra.

Toto trojdimenzionální rozlišení obsahu CSR ctí základní myšlenku trvale udržitelného rozvoje – tedy rozvoje, který je možný pro současnou generaci, ale bude umožňovat prosperitu i generacím budoucím. Jedná se o takový ekonomický rozvoj, jehož důsledkem nebude poškozování tělesného a duševního zdraví lidí a exploatace přírody.

1.3.1 Ekonomická sféra

V rámci ekonomického pilíře jsou řešeny požadavky a vztahy týkající se těchto stakeholders: vlastníci a investoři, zákazníci, dodavatelé a jiní obchodní partneři, vládní instituce a média (Business Leaders Forum, 2008, online).

Základem zdravého ekonomického pilíře je řízení, které bude ctít principy CSR. Za vhodné je považováno jeho nastavení v podobě corporate governance, což je označení pro efektivní správu a vedení organizace, které posiluje pravomoci stakeholders na řízení a kontrole firmy (Kislingerová, Nový a kol., 2008, s. 55). Corporate governance byl představen jako vzor správného řízení podniku v 90. letech 20. století poté, co došlo k nepochopitelnému krachu význačných a ekonomicky zdánlivě zdravých firem. Ukázalo

se, že falšovat zprávy o hospodářských výsledcích, manipulovat auditory a účelově zkreslovat informace je pro majitele a top management velmi snadné. Na základě této zkušenosti byl v USA přijat tzv. Sarbanes-Oxleův zákon, který mimo jiné nařizoval generálnímu a finančnímu řediteli akciové společnosti pravidelně deklarovat, že jsou finanční zprávy předkládané burzovnímu dohledu správné (Putnová, Seknička, 2007, s. 108). Oblast corporate governance také propaguje OECD nebo EU ve svých dokumentech jako doporučenou praxi způsobu řízení podniků (Kislingerová, Nový a kol., 2008, s. 55).

Corporate governance stojí na zásadě oddělení vlastnictví od řízení, rozdělení odpovědností a pravomocí mezi manažery a vlastníky, oddělení některých kontrol od řízení. Dále je kladen důraz na transparentnost aktivit podniku.

V České republice je corporate governance obsaženo v Kodexu správy a řízení společností, který doporučuje následující: „1. *osobní odpovědnost správních ředitelů*, 2. *průhlednost jednání správních rad*, 3. *kontrolovatelnost činnosti manažerů ze strany akcionářů, veřejnosti a státu*.“ (Kislingerová, Nový a kol., 2008, s. 56)

Důležitou roli v ekonomickém pilíři CSR hraje také sestavení etického kodexu, který bude deklarovat základní hodnoty etického podnikání. Na tento kodex je pak možné se odkazovat také při tvorbě strategií a politik firmy. Kodex by měl mimo jiné upravovat vztahy se zákazníky a dodavateli.

Problematickou ekonomickou oblastí je korupce. Ačkoliv je nabízení nebo přijímání úplatků trestné, v řadě zemí je tato praktika vnímána jako nutnost, která je v určitých mezích ospravedlnitelná. Organizace, která se hlásí k dodržování CSR, musí jednoznačně takovéto způsoby odmítat a zavést opatření, která budou minimalizovat možnosti vzniku korupce, např. zavedením transparentního odměňování. Při zavádění protikorupčních opatření je možné se inspirovat doporučeními Mezinárodní obchodní komory nebo Transparency International (Kuldová, 2010, s.114).

Rozvoj CSR se promítl i do oblasti investic. Dříve byla vhodnost investice posuzována z hlediska likvidity, výnosu a rizika finanční ztráty, dnes stoupá význam nového kritéria – odpovědnosti investice vzhledem k přírodě a společnosti. V této

souvislosti se používá pojem sociálně odpovědné investice (socially responsible investment, SRI). Jedná se o investici pouze do těch firem a jejich cenných papírů, které se chovají v duchu CSR. Tyto investice jsou všeobecně považovány za méně rizikové, protože díky aplikaci CSR je hospodaření těchto firem transparentnější (Trnková, 2004, s. 13).

V této souvislosti se také objevuje termín společenského investování (social investment, SI), který však není vyjádřením investice do firmy, ale do místní komunity s ohledem na dlouhodobý přínos pro komunitu i podnik. Jedná se zejména o investice do oblasti vzdělávání nebo výzkumu (Franc a kol., 2006, s. 27). Jako příklad může posloužit firemní střední odborné učiliště nebo vysoká škola, které jsou provozovány firmou Škoda auto, a.s.

Nepochybnou konkurenční výhodou, faktorem ovlivňujícím pozitivní image firmy a zvyšujícím důvěru zákazníků je důraz na kvalitu a bezpečnost. Takřka nutným standardem se tak staly normy řady 9000 a 9001. Nemá ale význam vnímat kvalitu a bezpečnost produktu jako izolovaný prvek týkající se pouze produktu - je nutné jej posuzovat v kontextu veškeré činnosti podniku. I z tohoto důvodu stoupá obliba systému řízení jakosti EFQM Excellence Model, který je zaměřen na kvalitu procesů. Ideální je pak aplikování TQM modelu, kdy se stává jakost součástí firemní strategie a tento důraz se promítá do všech úrovní a činností organizace (Veber a kol., 2007; Putnová, Seknička, 2007, s. 154).

Důležitou oblastí CSR v rámci ekonomického pilíře jsou inovace. Primárně se jedná o inovaci produktovou, která pomáhá firmě zvyšovat její šance na trhu. Zároveň jde ale také o hledání nových způsobů řízení a výroby, tak aby byl snižován negativní dopad činnosti firmy na zaměstnance i vnější prostředí. Firma tak dává dobrý příklad svým konkurentům.

Organizace rovněž pečuje o vztahy se svými dodavateli a odběrateli. Hlavní roli zde hraje dodržování termínů dodání výrobku nebo služeb a dobrá platební morálka.

Firma klade důraz na vztah se zákazníky. Aktivně se zajímá o jejich potřeby, poskytuje servis při prodeji i následný servis, poradenství, instalace. Označení výrobků a popis služeb jsou jasné, srozumitelné, čitelné a snadno dostupné.

Také marketing může výraznou měrou přispět k dosahování ekonomických cílů firmy a k budování image. Původní myšlenkou marketingu je přinést užitek jak zákazníkovi, tak firmě. Na základě analýzy poptávky může firma navrhnout požadovaný produkt a díky marketingu o tom pak informovat zákazníka. Cíle dosáhl jak klient, který uspokojil svoji potřebu, tak firma, která díky marketingu může přilákat značné množství spotřebitelů a zvýšit tak svůj zisk. Z marketingu se stal postupem času velmi mocný nástroj a řada podnikatelů neodolala a začala používat tzv. nekalé marketingové praktiky, jejichž cílem již není oboustranná spokojenost, ale pouze navýšení zisku firmy. Ačkoliv se o regulaci klamavé reklamy pokouší zákon, jeho uplatnění a prokázání jeho porušení je velmi obtížné.

Firma, která se hlásí k naplňování ideje CSR, dodržuje etické zásady i v rámci marketingové strategie (používá výhradně pravdivé a úplné informace a ve svých kampaních nepoškozuje jméno konkurentů).

Specifickým druhem marketingu je tzv. *corporate social marketing (CSM)*. Kotler a Lee (2002, s. 5) jej vysvětlují jako „...*použití marketingových principů a technik k ovlivnění cílové skupiny tak, aby dobrovolně přijala, odmítla, změnila nebo opustila určité způsoby chování, aby tak prospěli sobě samým, skupině nebo společnosti jako celku*“. Nejčastějšími tématy takových kampaní je zdraví, prevence, ochrana přírody a prospěch komunity (tamtéž). i když je tento druh marketingu zaměřen primárně na změnu chování, je úspěchem již vyvolání veřejné diskuse o daném problému. Příkladem kampaně v duchu CSM je firma AVON podporující prevenci rakoviny prsu.

Další obdobnou variantou je *cause related marketing*, jehož základem je aktivizace zákazníků ke spolupodílení se na finančních příspěvcích neziskovému sektoru. Toho firma docílí přes podmiňování výše příspěvku koupí určitého produktu, z jehož ceny je konkrétní částka alokována ve prospěch dobročinné aktivity. Benefitem pro zákazníka je dobrý pocit, že zakoupením konkrétního produktu nebo služby přispěl na

dobrou věc, aktuálním benefitem pro firmu je nárůst prodeje, v dlouhodobějším horizontu pak zlepšení image a nárůst zákazníků. Neziskovému sektoru přináší zájem veřejnosti a finanční podporu (Baker, 2001, 669 – 700).

Často používanou podobou marketingu je sponzorství, které je mnohdy nesprávně označováno jako firemní dárcovství. Jedná se o dva pojmy označující konkrétní filantropické aktivity, avšak jejich podstata se různí. Dárcovství není marketingovým nástrojem, protože se jedná o nezištnou aktivitu, která nezavazuje protistranu k reciprocitě. Naproti tomu sponzorství je klasickou aplikací marketingových zásad. Za poskytnuté finance je vyžadována protislužba, nejčastěji ve formě reklamy, která napomáhá firmě ke zlepšení image a přilákání nových zákazníků (Franc a kol., 2006, s. 25 – 26).

Dalšími možnostmi finanční filantropie je podpora veřejně prospěšných činností formou založení a provozování nadačního fondu nebo zřízení tzv. matchingového fondu. Ten funguje na principu angažovanosti zaměstnanců a finanční podpory firmy, která násobí částku, jež byla mezi zaměstnanci vybrána (Franc a kol., 2006, s. 25 – 26).

1.3.2 Environmentální sféra

Sféra odpovědného chování ve vztahu k životnímu prostředí je oblastí, jejíž důležitost pro firmy narůstá, stejně tak jako roste zájem občanů o tuto problematiku. Ukazatelem rostoucího zájmu je také existence množství tzv. zelených hnutí, jejichž hlavním tématem je ochrana přírody, osvěta a hájení veřejného zájmu v oblasti ochrany životního prostředí. Tato občanská sdružení a neziskové organizace chrání veřejný zájem všude tam, kde toto není dostatečně zajištěno ze strany státu.

Environmentální pilíř je obzvlášť důležitý především pro ty firmy, které podnikají v oblasti těžkého nebo chemického průmyslu, protože zde je hrozba způsobení ekologické havárie výrazně vyšší než v jiných odvětvích. Také z tohoto důvodu jsou tyto podniky nejčastějším terčem zájmu aktivistů ze zelených hnutí. Moc těchto organizací působit na ziskový sektor se již několikrát projevila v prosazení změny legislativy nebo donucením určité firmy nebo celého hospodářského sektoru k přijetí opatření v souladu s danými požadavky.

Odpovědnost k životnímu prostředí se ale netýká jen velkých korporací nebo určitých průmyslových odvětví. Tak jako se ekologicky odpovědně může chovat každý jednotlivec a domácnost, má své možnosti také každá firma. V zásadě se jedná o tři oblasti, které jsou pro ochranu přírody důležité: šetrné zacházení se zdroji, minimalizace vypouštění znečišťujících látek a omezení plýtvání energií. Konkrétní aktivity v environmentální oblasti CSR se pak přirozeně odlišují v závislosti na předmětu podnikání.

Ačkoliv tematika propojení ochrany životního prostředí se zájmy podnikatelů a lidstva byla velmi aktivně diskutována mezi vědci a politicko-hospodářskými strukturami již v 70. letech, určité řešení nebo lépe řečeno vymezení směru, kterým by se měly vyspělé státy vydat, se poprvé objevuje na přelomu 80. a 90. let 20. století v konceptu trvale udržitelného rozvoje. Tento dnes již široce známý pojem byl zpopularizován na Summitu Země v Rio de Janeiro v roce 1992 a začaly s ním také pracovat mezinárodní organizace jako OSN nebo EU.

Myšlenka trvale udržitelného rozvoje se ale setkala také se zájmem přímo v podnikatelském sektoru - vznikla například organizace World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, Světová podnikatelská rada pro trvale udržitelný rozvoj). Tato organizace stanovila několik principů, na něž by měly firmy myslet při svém podnikání. Jedním z nich je princip ekologické efektivity - vytvářet vyšší hodnoty a přitom snížit dopady na životní prostředí. Tento princip byl dále rozvíjen ve vlastní koncept propojující podnikání a ekologii a vznikla také samostatná iniciativa European Eco-efficiency Initiative (EEEI) zabývající se hledáním měřítek a způsobů vyhodnocování a srovnávání ekologické efektivity firmy (Commission of the European Communities, 2001, s. 11; WBCSD, 2000, s. 13– 20).

Pokud chce firma být skutečně ekologicky efektivní, je potřeba, aby provedla přehodnocení nastavení a fungování a bylo minimalizováno riziko ekologické havárie. Zároveň by tyto nově nastavené procesy měly šetřit čas (WBCSD, 2000, s. 16).

Možnosti jsou také v hledání kreativní spolupráce s jinými společnostmi při využití výrobních odpadů, které se tak mohou stát vedlejším produktem - to, co je pro

jednu společnost odpad, kterého se musí obtížně zbavovat, je pro jinou hodnotným materiálem (WBCSD, 2000, s. 16 – 22).

Další prostor ke změně nabízí změna designu produktu v souladu s myšlenkou ekologicky efektivnější značky. Tyto produkty jsou zpravidla levnější na výrobu a levnější je i jejich provoz, jsou menší a šetří tedy logistické náklady, jsou z menšího množství různých typů materiálu a vyrobeny tak, aby je bylo možné snadno rozebrat k recyklaci. Rovněž bývají zajímavé pro uživatele, protože mají více funkcí a výkonové výrobky jsou méně energeticky náročné (WBCSD, 2000, s. 16 – 22).

Výše popsané kroky jsou velkým zásahem do statu quo firmy. Změnu je proto nutné pečlivě plánovat, situace v každé firmě je individuální, a proto vyžaduje důkladnou analýzu stávajícího stavu fungování procesů. To vše je náročný a zdouhavý proces, nicméně firma může začít se svým posunem k eko-efektivitě zaváděním jednoduchých úsporných opatření. Ta mohou být dobrým startem pro firmu jakékoli velikosti a přinášejí takřka okamžitý efekt, který pocítí organizace také ve snížení výdajů na provoz firmy. Nejdražší jednorázovou investicí, jejíž návrat je ale rychlý, je provedení zateplení pláště budovy a výměna oken. Další výraznou úsporu v ročních výdajích na provoz firmy tvoří správně nastavená klimatizace (nebo topení), instalace úsporných svítidel, vypínání elektronických zařízení pokud není nutný jejich provoz, nepoužívání nádobí na jedno použití (častý problém firemních kávových automatů), umožnění hromadného mytí nádobí v myčce, přednastavení úsporného tisku, podpora recyklace odpadu atd.

Vedlejším produktem některých těchto opatření je také zpříjemnění pracovních podmínek a pracovního prostředí. Správně nastavená teplota klimatizace a péče věnovaná včasné výměně filtrů navíc může snížit nemocnost a tím druhotně snížit výdaje s tím spojené.

Pokud se má stát firma skutečně eko-efektivní a naplňovat principy environmentálního pilíře CSR, musí se hodnoty životního prostředí stát nedílnou součástí firemních hodnot a firemní kultury.

Firma může svůj soulad podnikání a dopadů na životní prostředí veřejnosti prokázat audity, firemními zprávami a certifikací ISO 14000 a EMAS (ISO 19000)

(European Commission, 2001, s. 11). Kromě toho také řada sdružení oceňuje firmy přátelské k životnímu prostředí na svých webových stránkách, uděluje certifikát nebo propůjčuje logo tohoto ocenění.

1.3.3 Sociální sféra

Na tomto místě zmíním jen velmi stručně obsah sociálního pilíře CSR a podrobněji se mu budu věnovat ve třetí kapitole týkající se propojení koncepce CSR a personální práce. Právě sociální sféra je hlavním průsečíkem personálních činností s CSR.

Sociální pilíř CSR můžeme diferencovat na dvě oblasti. První se týká naplňování CSR ve vztahu k interním stakeholders, kterými jsou zaměstnanci a odbory. Druhá je pak směřována k veřejnosti, komunitám a spolupráci s neziskovým sektorem.

Především interně zaměřená sociální sféra CSR má v organizacích relativně dlouhodobou tradici, i když historicky se jednalo spíše o legislativou vynucenou povinnost. Pokud bychom měli blíže specifikovat tuto oblast CSR, zahrnovala by péči o zaměstnance nad rámec legislativních podmínek, především pak ochranu zdraví (psychického i fyzického), péči o pracovní prostředí, rozvoj a vzdělávání, rovné příležitosti, vytváření podmínek pro sladění osobního a pracovního života pracovníků, rozmanitost skladby pracovníků, outplacement... (Trnková, 2004, s. 21).

Aktivita směřované externě k veřejnosti a neziskovému sektoru jsou pak nejčastěji realizovány formou firemního dobrovolnictví, finančního a materiálního dárcovství, poskytnutím vlastních odborníků ke vzdělávání nebo spolupráci na řešení sociálních problémů, nabídka stáží pro studenty, zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce, podpora místních podnikatelů a chráněných dílen... (Trnková, 2004, s. 21).

Jmenované aktivity jsou konkrétními možnostmi aplikovatelnými přímo v místě působení dané organizace, v případě mezinárodních firem je ale důležité věnovat také pozornost globální strategii CSR a jejímu dodržování. Je stále velké množství těchto firem, které se v Evropě nebo USA pyšní dodržováním legislativy a nadstandardní péčí o zaměstnance, ale v některých zemích Afriky, Asie nebo Jižní Ameriky je možné jejich

chování klasifikovat jako neetické. Takové projevy chování můžeme nalézt jak v oblasti ekonomické (např. korupce), tak životního prostředí a sociální oblasti.

Aktuálním příkladem porušování sociálního pilíře CSR je společnost Nike, Inc., která dva roky neplatila svým zaměstnancům v indonéské továrně přesčasy. Po prohraném soudu byla společnost nucena přesčasové hodiny zaplatit (iDnes.cz, 12.1. 2012, online). Dalšími častými typy porušení sociálního pilíře v zemích s méně přísným pracovním právem jsou nevyhovující pracovní podmínky, nedodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, zneužívání dětské práce nebo podhodnocená odměna za práci.

Zájem zákazníků o aktivity firem vedl například ke vzniku a rozvoji výrobků fair trade. Jedná se o výrobky, které byly vyrobeny ze surovin, za něž byla zaplacená adekvátní cena, čímž byl podpořen producent, při produkci nebyla porušována lidská práva a byly vytvořeny z ohledem na životní prostředí (Asociace pro fair trade, asi 2012, online).

Lze předpokládat, že zájem médií a také zákazníků bude v budoucnu vyvíjet větší tlak na dodržování lidských práv mezinárodních korporací také v celosvětovém měřítku. Některé mezinárodní firmy již teď deklarují, že neporušují lidská práva a rovněž podporují politické i občanské iniciativy v ochraně lidských práv.

1.4 Přínosy společenské odpovědnosti firem

Samotnou podstatou CSR je harmonizovat zájmy jednotlivých skupin, zohledňovat jejich potřeby a očekávání při podnikatelském rozhodování. Aplikace konceptu CSR do firemní strategie s sebou přináší řadu pozitivních výsledků, ze kterých mohou těžit nejen firmy, ale i další zájmové skupiny. Protože výčet stakeholders může být v podstatě nekončící, představím na tomto místě jen ty skupiny, které vždy profitují ze situace, kdy se firma rozhodne podnikat v souladu s principy CSR.

Klientům organizací přináší zvýšení kvality výrobků a služeb a rozvoj doprovodných servisních služeb. Rozšiřuje se nabídka produktů (služeb) a vzniká také

tlak na zvyšování kvality nebo snížení ceny u konkurenčních výrobků. Klienti také snadněji získávají informace a mohou si být jistější jejich úplností a pravdivostí.

Dodavatelský řetězec se diferencuje. Ti, kteří jsou schopni splnit očekávání firmy s CSR, mohou získat konkurenční výhodu před ostatními i v soutěžích o dodavatelské zakázky dalších firem. Dodávat pro firmu, která v rámci CSR klade vysoké požadavky na své dodavatele, může mít podobný význam jako udělení certifikátu kvality. Dalším přínosem je transparentnost výběrových řízení a zadávání zakázek. Dodavatel si také může být jist, že firma důsledně dodržující principy CSR bude mít dobrou platební morálku, což je důležitým momentem zejména pro firmy s nízkým likvidním kapitálem.

Řadu pozitivních efektů přináší aplikace CSR také významné skupině stakeholders, kterými jsou zaměstnanci. Protože přínosy pro tuto skupinu stakeholders jsou zmiňovány ve 3. kapitole, která se věnuje možnostem uplatnění CSR v řízení lidských zdrojů a poskytuje řadu typických příkladů pozitivního efektu na zaměstnance, nepovažuji za vhodné zde tyto informace zdvojit a raději odkazuji na 3. kapitolu.

Státu a veřejnému sektoru přináší rozvoj CSR také řadu výhod. I to je důvodem, proč je v posledních deseti letech v Evropě patrná podpora CSR ze strany EU a jednotlivých států. Smyslem této podpory je rozložit odpovědnost za řešení celospolečenských problémů (ať už ekologických, sociálních nebo ekonomických) mezi státní a soukromý sektor.

Díky finanční pomoci, práci firemních dobrovolníků a kooperaci firem s neziskovými organizacemi stát ušetří značné finanční náklady. Navíc pro řešení složité problematiky získává odborníky. Významná je pomoc zejména v oblasti prevence spojená s informativními kampaněmi - prevence negativních sociálních jevů (problematika závislostí...), zdravotní prevence (AIDS, rakovina prsu...), péče o životní prostředí (třídění odpadu, ekologické vytápění...). Firmy se také podílejí na vzdělávacích aktivitách. Příkladem nedávné doby je televizní pořad se zaměřením na zvyšování finanční gramotnosti. Pořad vznikl v produkci České televize ve spolupráci se společností odborníky z firem jako ING Pojišťovna, ZFP Akademie a další.

CSR také přináší celkovou kultivaci podnikatelského prostředí (Putnová, Seknička, 2007, s. 28), což se projeví v ratingovém hodnocení státu a může mu přinést výhody, jakými je přilákání nových investorů či loajalita těch stávajících.

Výhody pro výše popsané skupiny stakeholders jsou zřejmé. Oblast motivů podniků pro zavedení CSR je o něco složitější, protože právě podniky mají být těmi, kteří nejvíce investují, kteří musí projevovat největší úsilí a zároveň také potřebují vykazovat zisky. Speciálně pro firemní sektor je tedy důležité znát přínosy, které mu zavedení CSR přináší. A pokud hovoříme o přínosech pro podnikatelský sektor, jedná se o přínos z hlediska ziskovosti. Na toto téma vznikla řada studií, které ověřují pozitivní efekt CSR, zároveň ale existují i kritické názory, které tyto výsledky zpochybňují. Studie jsou napadány pro svou účelovost - snahu států a mezinárodních organizací o zavedení CSR, protože z toho může benefitovat především oblast veřejného sektoru (již zmíněné menší náklady na řešení sociální a environmentální problematiky). Takové studie vytváření například Aliance pro CSR při EU. Je tedy přirozené, že je jejich objektivnost zpochybňována, když má tato organizace i EU ve svých cílech propagovat CSR. Je nutné počítat s tím, že investice do CSR jsou dlouhodobou investicí a jejich přesný účinek na výkon firmy je obtížně sledovatelný.

Na druhou stranu CSR se nezačalo v praxi objevovat z důvodu politických nebo legislativních nařízení, ale protože takovéto principy vyhodnotily samy firmy jako přínosné (zejména z hlediska ziskovosti). Tyto první firmy se pak staly leadery na trhu ve vytváření nových trendů a inovací a staly se inspirací pro své konkurenty.

Leadery v zavádění CSR byly především velké nadnárodní společnosti. Volba CSR jako dobrovolného sebeomezení byla upřednostněna před hrozbou nárůstu legislativních regulací, které jsou reakcí vlád na nevhodné chování firem (Putnová, Seknička, 2007, s. 132). Příkladem takového opatření je tzv. železný zákon zmíněný v první kapitole nebo aktuálnější legislativní úpravy stanovující množství emisí, které mohou podniky vypouštět do ovzduší.

CSR pro ziskový sektor představuje nejen určitou ochranu před zvyšováním regulací na legislativní úrovni, ale také bere argumenty odpůrcům globálního podnikání,

volajícím po regulacích globálního trhu (Kuldová, 2010, s. 34). Odpůrci se opírají zejména o příklady negativních až katastrofických případů podnikatelských záměrů. Pokud se tedy firma chová v souladu se zásadami CSR, zvyšuje své šance pro vstup na globální trhy.

Mimo jiné může také profitovat z vytvořené pozitivní image u zákazníků, získat tak nové a zvýšit šance na udržení těch stávajících. Zákazníci, kteří byli osloveni chováním firmy, jsou loajálnější, protože jejich rozhodování není založeno pouze na cenovém faktoru, ale má také ideový základ.

Stejně tak, jak CSR funguje jako pozitivní forma odlišení firmy od konkurence v případě oslovování nových zákazníků, je tento efekt pozorován také v případě oslovení uchazečů o zaměstnání. Také tito pracovníci, pro něž bylo důležitým kritériem nejen platové hledisko, ale také chování firmy, jsou loajálnější (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 31 – 32). Ze zkušeností neziskového sektoru při obsazování manažerských pozic se zdá, že hledisko image firmy a její společensky odpovědné chování narůstá na významu především u těch kandidátů, kteří ve své kariéře byli úspěšní, byli nadprůměrně finančně hodnoceni a mají pocit, že jsou již finančně zajištěni. Domnívám se, že tuto zkušenost lze převést i na soukromý sektor.

Loajální zaměstnanci se navíc podílejí na posilování image podniku, snižuje se fluktuace a s ní spojené náklady na získávání, výběr a adaptaci nového pracovníka (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 31 – 32), rovněž je udržována kontinuita a sdílení tacitních znalostí.

Všeobecně se za přínos CSR pro organizaci považuje zvýšení hodnoty nehmotných aktiv jako je důvěryhodnost, reputace, značka, lidský kapitál. Zvýšení hodnoty těchto obtížně měřitelných faktorů se promítá do hodnoty firemních akcií. Navíc jsou investice do prokazatelně společensky odpovědné organizace považovány za méně rizikové.

Významným přínosem je úspora nákladů. Ta je uskutečňována v mnoha oblastech, např. zavedením šetrného zacházení s materiálními zdroji, investicemi do ekologicky (a ekonomicky) šetrných technologií, prevence budoucích právních sporů

(např. díky outplacementu). Vyčíslení těchto úspor je složité, protože dopady tohoto chování se nemusí projevit okamžitě, často se navíc jedná o prevenci vzniku mimořádných budoucích výdajů (například v soudních sporech) (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 31 – 32).

Specifickým rizikem, které je díky odpovědnému podnikání minimalizováno, jsou bojkoty spotřebitelů. Své zkušenosti s jejich negativním dopady má například společnost Nestlé, kterou takto spotřebitelé „potrestali“ poté, co byly zveřejněny nekalé marketingové praktiky této značky při propagaci umělého mléka v rozvojových zemích. Důsledkem bojkotu byl 3% pokles tržeb a 15% nárůst výdajů na reklamu (Svatošová, 2001). V roce 2009 byla firma bojkotována znovu, na základě výzvy humanitárních organizací. Důvodem byl nákup mléka z podniků patřících rodině zimbabwského diktátora Mugabeho. V důsledku bojkotu se firma rozhodla od těchto nákupů ustoupit.

Firma, která je zvyklá naslouchat okolnímu prostředí a bere v úvahu jeho zájmy, je lépe schopná předvídat rizika, pohotově jim předcházet nebo na ně reagovat. Jako jeden z pozitivních důsledků pro organizaci je proto také často jmenováno efektivnější řízení rizik a snížení výdajů do této oblasti (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 33).

Bělčík a Pavlík (2010, s. 63) uvádějí přehled pozitivních vlivů CSR, které byly empiricky doloženy. Firmy, které uplatňují CSR, vykazují čtyřikrát větší tempo růstu zisku, osminásobné tempo nárůstu zaměstnanců, nárůst investic od spolehlivých investorů, zvýšení počtu zlepšovacích návrhů podaných ze strany zaměstnanců, výrazné snížení počtu stávek a právních sporů, snížení nákladů na nábor zaměstnanců, získání lepších podmínek ze strany obchodních partnerů a snížení nákladů na likvidaci ekologických škod vzhledem ke srovnatelným firmám.

Tento výčet pozitiv je snad dostatečnou motivací pro podniky k tomu, aby se rozhodly podnikat v souladu se zásadami CSR.

Ačkoliv CSR může přinést v dlouhodobém horizontu organizaci konkurenční výhodu, je třeba počítat s tím, že řada CSR aktivit si žádá pravidelné investice. Je ale otázkou, zda má organizace vynakládat finanční prostředky na filantropické aktivity i v době, kdy je hospodářská situace nepříznivá. V době krize mají organizace v rámci

šetření nákladů tendenci snížit rozpočty na CSR aktivity jako je sponzoring, charita či dobrovolnictví, omezují se zaměstnanecké výhody, ruší se benefity atd. o výhodnosti tohoto postupu však existují pochybnosti.

Kotler (2009, s. 170 – 189) zastává názor, že firmy by neměly od finanční podpory neziskových organizací a dobročinných aktivit upouštět ani v době hospodářské recese, speciálně ne v případech, kdy jsou dlouhodobými partnery neziskové organizace. Pokud by se informace o tom, že firma opustila neziskovou organizaci právě ve chvíli, kdy je o drobné dárce nouze a spoléhá na své dlouhodobé partnery, byly zveřejněny v médiích, mohlo by to výrazně poškodit image společnosti u zákazníků. A to, jak je společnost zákazníky vnímána je dnes důležitější než kdy dřív. Lidé v dnešním světě chaosu, rychlých změn a záplavy sofistikovaného zboží hledají něco, co Kotler nazývá autenticitou – něco, co je zapamatovatelné, má svou jedinečnost, je v tom vidět zaujetí tvůrce, přináší zákazníkovi nový zážitek, je to „pravdivé“. Pokud firma není schopna dostát svým závazkům, stává se nedůvěryhodnou a ztrácí svou výjimečnost.

Přínosem krize pro oblast CSR může být skutečnost, že oddělí firmy, které používají CSR jen jako další marketingový nástroj, od těch, pro které není koncept CSR jen prázdnou frází a cílem a strategií, kterou chtějí naplňovat.

Pro ty firmy, které se skutečně řídí principy CSR, může hospodářská krize znamenat příležitost, protože tyto organizace jsou schopny vnímat podněty z okolí a pružně na ně reagovat (Kotler, 2009, s. 170 – 189). Belén (2009, s. 44 – 45) si všímá, že požadavky na podnik v době krize se shodují s principy CSR. CSR klade důraz na inovace, což je jeden z hlavních klíčů dlouhodobého přežití podniku a schopnosti překonávat hospodářské výkyvy. Dalšími faktory jsou silná firemní kultura a dobrá atmosféra ve firmě, která upevňuje loajalitu zaměstnanců, vnímání a pochopení požadavků nejrůznějších skupin, schopnost vybudovat adekvátní obchodní strategii (reagovat na potřeby stakeholders), efektivní a transparentní komunikace, důvěra investorů a schopnost hluboké interní reflexe.

1.5 Kritika

Koncept CSR se od svého vzniku těší výrazné popularitě, nicméně i tento koncept čelil v minulosti kritice a lze říci, že část kritiky je oprávněná a platná i v současnosti.

Ostrým a vytrvalým kritikem konceptu se stal ekonom Milton Friedman, který napadl postulát korporátní organizace, jež by snad měla mít ještě jinou odpovědnost než ekonomickou, tedy maximalizovat zisk. Dokonce hovořil o tom, že takové myšlenky jsou schopny podkopat základy svobodné společnosti (Friedman, 1970, s. 5). Toto tvrzení se může zdát přehnané, nicméně od předního představitele neoklasické teorie založené na absolutní svobodě trhu a principu individuálního prospěchu jako jednoho z pilířů fungování společnosti, jej lze očekávat. Podobný názor, i když mírněji formulovaný, vyslovil také Peter Drucker. Za sociálně odpovědné podle něj nelze považovat počínání firem, které se snaží řešit takové problémy, které stojí mimo sféru jejich působnosti. Potřeby společnosti mohou uspokojovat jen cestou plnění svého podnikatelského cíle (Kuldová, 2010, s. 95).

Pokud bychom si položili otázku, jaká je funkce firmy ve společnosti, a odpověď by zněla - pouze ekonomická, pak by byla tato kritika adekvátní. Podle mého názoru je ale tato odpověď nesprávná a čistě ekonomický pohled není na místě - organizace nejsou izolovaným prvkem ve společnosti a je proto nutné zohlednit také další aspekty jejich fungování, vztahů s okolím a dopady jejich činnosti na prostředí.

Friedman předložil také neekonomickou výtku – situaci, kdy se manažer staví do role toho, kdo rozhoduje, co je sociálně prospěšné, je podle něj možné považovat za narušení principu zastupitelské demokracie, protože k tomuto nemá od občanů mandát (Friedman, 1970, s. 4; Bělčík, Pavlík a kol., 2010, s. 23).

Ani toto tvrzení není podle mého mínění na místě, a to hned z několika důvodů. Pokud se budou manažerská rozhodnutí zakládat pouze na hledisku vlastního prospěchu, může stejně tak dojít k situaci, že tato rozhodnutí budou výrazně zasahovat do života občanů, k čemuž ale ani v tomto případě nemá organizace politický mandát. Historická zkušenost navíc ukazuje, že hrozba negativního dopadu takového rozhodování na společnost je vysoká. Organizace sice nemají politickou moc, ale mají moc, která

vyplývá z jejich ekonomické síly. Druhým protiargumentem je skutečnost, že manažer má svým způsobem k jednání v souladu se CSR mandát. I když se nejedná o politickou volbu, požadavky na chování organizací vycházejí také z jejího vnějšího sociálního prostředí, od občanů. Koncept CSR se v podstatě vyvinul na základě společenské poptávky.

Terčem kritiky se stalo také rozdělení stakeholders na primární a sekundární. Tato diferenciací v sobě implikuje nerovnost a upřednostňování zájmů jedné skupiny před druhou. Navíc zájmy skupin mohou být v přímém rozporu - neexistují jednotná pravidla, jak v takové situaci postupovat. Nelze vyhovět všem, ale je pravděpodobné, že bude vždy vyhověno především akcionářům, na nichž je manažer závislý a navíc je to také jeho zákonná povinnost (Rolný, Lacina, 2008, s. 67 – 68).

Těmto námitkám lze jen obtížně oponovat. Je zřejmé, že manažer při rozhodování balancuje na poli různých požadavků, přičemž je více než pravděpodobné, že s jeho rozhodnutím nebude některá ze zainteresovaných skupin spokojena. Jaká kritéria při vyhodnocování situace by měl tedy zvolit? Co je měřítkem správného rozhodnutí? Tyto otázky jsou nesnadné. Domnívám se, že nemá smysl zabývat se finálním rozhodnutím, ale je třeba se zaměřit na proces rozhodování a ptát se, zda manažer zvažoval širší spektrum kritérií než jen finanční zájmy organizace.

Stále aktuální zůstává také kritika CSR pro přílišnou vágnost její definice. Ačkoliv se teoretici během minulých šedesáti let snažili nalézt ideální definici CSR a specifikovat jednotlivé termíny, nemůže být o vyvrácení této kritiky řeč. Většina těchto pokusů vedla spíše k postavení nové vlastní definice, popřípadě nového konceptu a zavedení do tak již nejasné terminologie další pojmy, jejichž vymezení je opět velmi nejasné.

Ačkoliv od 70. let 20. století probíhají studie zabývající se vlivem CSR na výkonnost firmy z pohledu nákladů, zisku, dlouhodobého rozvoje firmy a dalších ekonomických aspektů, je prokazatelnost ekonomického přínosu CSR pro organizaci stále zpochybňována. Studie jsou zaměřeny na nejrůznější stakeholders, především ale na spotřebitele a zaměstnance. Většina výzkumů potvrdila přínos CSR v dlouhodobém

horizontu, ale jsou kritizovány pro svou neobjektivnost, protože byly vedeny vědci nebo organizacemi, které byli CSR primárně nakloněny (Belén, 2009, s. 41 – 43).

1.6 Společenská odpovědnost firem v nadnárodním rámci

Protože se prakticky všechny oblasti CSR prolínají politickým, sociálním a hospodářským sektorem, je přirozené, že jsou součástí politik jednotlivých států, EU i dalších mezinárodních organizací. Odlišný může být pohled na problematiku, styl řešení nebo také míra projevovaného zájmu o dané téma.

Evropská unie

Evropská unie se zajímala o témata, která jsou dnes zařazována do oblasti CSR, ještě v době, kdy tento koncept neměla nijak zakotven ve svých dokumentech. Hospodářský rozvoj a integrace jsou jedním ze základních pilířů, na kterých byla EU vybudována a řešení ekonomických otázek je pro EU stěžejní. Z témat CSR je možné do této oblasti zařadit v EU historicky diskutovaná témata inovací, ochrany spotřebitele, omezování korupce a další. V sociální oblasti je to ochrana lidských práv, humanitární pomoc, sociální exkluze, rovné příležitosti, veřejné zdraví, bezpečnost a ochrana zdraví při práci aj. Nejmladší oblastí je životní prostředí. Environmentální politika se stala zásadním tématem v EU až v 70. letech 20. století, ale od té doby narůstá její význam. Důvodem je přesah této agendy do oblasti hospodářské a sociální a také rostoucí zájem veřejnosti o tuto problematiku.

Prvním krokem EU k uchopení CSR a další práce s tímto konceptem na její půdě bylo založení instituce CSR Europe v roce 1995. CSR Europe je největší evropskou centrálou zaměřenou na problematiku CSR. Cílem této organizace je propagace CSR v Evropě, poskytování poradenství v oblasti CSR, shromažďování poznatků a zkušeností dobré praxe firem a na jejich základě také formulování doporučení a manifestace přínosů CSR. V současnosti je v CSR Europe sdruženo 31 organizací zabývajících se informováním o tématu CSR v jednotlivých zemích EU a také 3 000 firem, které CSR praktikují nebo nyní zavádějí (CSR Europe, 2012, online). v České republice osvětovou úlohu plní organizace Business Leaders Forum, která je rovněž členem CSR Europe.

V roce 2000 proběhl summit Evropské unie v Lisabonu, na němž byla projednávána problematika CSR a její aktuální rozvoj v evropském podnikatelském sektoru. V té době byly do CSR aktivit zapojeny takřka výhradně mezinárodní firmy, které se tak rozhodly reagovat na tlaky nejrůznějších skupin a napomoci tak své ziskovosti. Jedním ze závěrů summitu byla shoda na nutnosti vytvořit strategický rámec pro podporu rozvoje CSR v Evropě. Evropská rada vyslala signál, že CSR vnímá jako způsob dobré praxe a apelovala na firemní smysl pro společenskou odpovědnost všech podniků.

Důvodem zvýšeného zájmu EU o společenskou odpovědnost firem je vyhodnocení CSR jako možné cesty, jak napomoci dosáhnutí strategického cíle Lisabonského summitu, který byl vyjádřen slovy: „*stát se nejvíce konkurenceschopnou a na znalostech založenou ekonomikou světa, která bude schopna naplnit myšlenku trvale udržitelného rozvoje, vytvořit víc a lepších pracovních míst a dosáhnout lepší společenské soudržnosti*“ (Commission of the European Communities, 2001, s. 3).

Stěžejním dokumentem EU k tématu CSR je již citovaná Zelená kniha o CSR, která vyšla v roce 2001 jako souhrnná zpráva k tématu z Lisabonského summitu. Jejím cílem je vyvolat debatu o tom, jak může EU podporovat rozvoj společenské odpovědnosti na evropské i mezinárodní úrovni a jak může podpořit rozvoj nových postupů, které budou napomáhat transparentnosti praxe CSR a nalezení nových způsobů, jakými spolehlivěji měřit efektivitu CSR.

Pro větší efektivitu naplňování vytyčených cílů na poli CSR, se rozhodla Evropská komise podpořit dialog mezi zainteresovanými skupinami vytvořením prostoru a podmínek pro setkání zástupců podnikatelských svazů, svazu podnikatelů, odborů, nevládních organizací a dalších skupin v rámci tzv. Multistakeholders Forum. Záměrem Fóra je napomoci sbližování již vzniklých iniciativ prostřednictvím setkávání u kulatého stolu, které tak umožní snadnější výměnu zkušeností a dobrých příkladů, monitorování dosavadních existujících nástrojů a iniciativ CSR, posouzení vhodnosti zavedení společných kritérií CSR a společné legislativy a posouzení možností rozvoje CSR v malých a středních podnicích. S výstupy Fóra pak dále pracuje CSR Europe i Evropská komise.

V roce 2006 podnikla EU další kroky k podpoře CSR. V dokumentu navazujícím na Zelenou knihu CSR zdůrazňuje důležitost partnerství a kooperace mezi EU, státy a soukromým sektorem a klade si za cíl „*učinit z Evropy centrum excelence v oblasti sociální odpovědnosti podniků*“ (Commission of the European Communities, 2006, s. 5). Evropská komise zároveň iniciovala založení další organizace zabývající se CSR – European Alliance for CSR (Evropská aliance pro CSR). Tato organizace sdružuje firmy všech velikostí s cílem propagace a zavádění nových nástrojů CSR. „*Tato aliance napomůže k odstraňování rozporů mezi hospodářskými, sociálními a environmentálními cíli v Evropě. Komise se rozhodla pro dobrovolný přístup, který je účinnější a méně byrokratický. Vzhledem k tomu, že v oblasti sociální odpovědnosti podniků se jedná o dobrovolné chování, můžeme ji v rámci našich vztahů s podniky pouze podpořit. Evropa potřebuje takové „veřejné klima“, v němž budou podnikatelé oceňováni nejen kvůli svým vysokým ziskům, ale také proto, že případně přispějí k řešení sociálních problémů*“ (Günter Verheugen in Europa, 2006, online). Ačkoliv se jednalo o vyjádření charakterizující očekávání Komise od Evropské aliance CSR, je možné tato slova převést také v charakteristiku celkových záměrů EU na poli CSR.

V roce 2011 přichází EU s novou strategií CSR pro roky 2011 – 2014 a předkládá zároveň novou revidovanou definici CSR jako „*odpovědnosti podniků za dopady jejich činnosti na společnost*“ (European Commission, 2011, s. 6). Na naplnění cílů vytčených v této strategii se podílí zejména organizace CSR Europe v rámci projektu Enterprise 2020 (Firma 2020). Cílem projektu Enterprise 2020 je upozornit na aktuální problémy, které v budoucnosti budou stále více ovlivňovat sociální a podnikatelskou oblast. Enterprise 2020 tak dává nový podnět podnikatelské sféře, na jaké oblasti a témata je vhodné se v rámci CSR zaměřit. Mezi šesti stěžejními tématy, která byla identifikována pro první etapu projektu v období 2012 – 2013, nalezneme například hledání měřítek nefinančních aktivit v rámci CSR, zvýšení finanční gramotnosti obyvatel speciálně v souvislosti s úsporami na důchod, problematiku demografických změn evropské populace... (CSR Europe, 2012, online)

Z dokumentů, které EU k CSR vydává, a z kroků, které podniká, lze usuzovat, že si od rozšíření CSR praxe slibuje řadu přínosů: podporu zaměstnanosti, začleňování

znevýhodněných skupin, podporu konkurenceschopnosti, lepší ochranu zdraví obyvatel a pracovníků, vybudování důvěry mezi společnostmi a podnikatelským sektorem, zlepšení podnikatelské kultury aj.

OECD

Výrazným přínosem OECD k problematice CSR jsou jí vydávané směrnice určené nadnárodním společnostem. Tyto směrnice byly poprvé vydány v roce 1976, kdy rozvojové země společně s OSN usilovaly o zavedení závazných předpisů pro nadnárodní korporace. Poslední aktualizace proběhla v roce 2011 (OECD, 2011, online).

Směrnice OECD (OECD Guidelines) nejsou právním předpisem, dají se spíše charakterizovat jako soubor etických zásad podnikání v mezinárodním prostředí. Jsou vytvořeny na základě dohody členů OECD o doporučeních navržených jednotlivými vládami členských zemí. Společnosti z členských států OECD nebo ze států, které přijaly tyto směrnice, je musí respektovat ve všech zemích, kde působí (Franc, 2006, s. 33).

Směrnice jsou souhrnem doporučení v souladu se CSR. Doporučení se týkají principů řízení, transparentnosti podnikání, zveřejňování informací, pracovních podmínek a vztahů, práv spotřebitelů, inovací ve vědě a technice, korupce...

ILO

Mezinárodní organizace práce (ILO) byla založena v roce 1919 a v rámci OSN je specifická provázaností tří stran – vlád, organizací zaměstnavatelů a odborů. V podstatě tedy z pohledu CSR umožňovala dialog mezi těmito třemi zainteresovanými skupinami. Nelze říci, že by ILO přímo přispívala k rozvoji CSR. Avšak témata bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, spravedlivých odměn, rovných pracovních příležitostí atd. spadají do sociálního pilíře CSR a jsou vyjádřením aplikace CSR ve firmách do interního prostředí. Z historického hlediska učinila ILO mnoho významných kroků, které vedly firmy k aplikaci etických principů. Formuluje mezinárodně uznávané standardy v oblasti pracovního práva a jí vydávané deklarace a úmluvy jsou ratifikovány řadou států a stávají se tak součástí legislativy dané země.

Z aktivit OSN k CSR vstoupila ve známost především iniciativa Global Compact, která byla vyhlášena v roce 2000. Jejím cílem je inspirovat firmy k implikaci takových strategií a politik, které budou respektovat principy trvale udržitelného rozvoje a CSR a budou veřejnost informovat o naplňování těchto svých politik. Iniciativa funguje na principu setkávání - organizuje vzdělávací fóra a vytváří místní sítě organizací, které se k ní rozhodly připojit. Firmy, které se rozhodnou k této iniciativě připojit, se zavazují dodržovat deset zásad z oblasti lidských práv, pracovních podmínek, ochrany životního prostředí a boje proti korupci (Franc, 2006, s. 37).

Tato iniciativa bohužel musí čelit oprávněné kritice pro svou nefunkčnost. Nevládní organizace opakovaně zjistily, že členství v této organizaci bylo přiznáno řadě firem, kterým sloužilo jako levný PR nástroj - stanovené principy mimo vyspělé státy nedodržovaly, za což jim ale nehrozily žádné sankce.

2 Zavádění společenské odpovědnosti v organizaci

Již bylo zmíněno v předchozí kapitole, má-li být zavedení CSR skutečně funkční, musí se stát integrálním prvkem řízení a součástí podnikové strategie a kultury a promítnout se tak do všech úrovní rozhodování. Zavádění CSR je tedy strategickou změnou, která zasáhne i ty nejobecnější principy fungování organizace, promítne se do celé podnikové struktury a je rozhodně dlouhodobou záležitostí.

Svým rozsahem a vlivem na chod organizace můžeme zavádění CSR přirovnat k reengineeringu organizace, který je proveden nejen na základě ekonomických kritických měřítek výkonnosti – nákladů, kvality a času, ale také z hlediska sociálních a ekonomických dopadů.

Pokud se implementace CSR nemá stát jen dílčími zásahy do nastavených procesů nebo kusými doporučeními, pak zavedení CSR do firemní praxe není jednoduchou záležitostí. Tento aspekt je dán nejen strategickým rozměrem této změny, ale skutečností, že na rozdíl od mnohých strategických změn se často nemůže přímo opřít ani o kulturu organizace a čerpat z ní, protože zavedení konceptu CSR si žádá také přehodnocení hodnot, které jsou pilířem organizační kultury.

Dalším úskalím je šíře konceptu CSR, který v sobě integruje nejen ekonomickou oblast, od které byla vždy strategie odvíjena, ale také oblast environmentální a sociální. Každá z těchto oblastí pak zahrnuje řadu rozsáhlých a závažných témat a není proto jednoduché vybrat kritéria, ke kterým by bylo možné se vztahovat při posuzování aktuálního stavu organizace a definování vize.

Přes zmíněná specifika je na té nejobecnější rovině o zavedení CSR nebo úpravě stávající podoby CSR v organizaci třeba uvažovat jako o jakékoli jiné organizační změně. Implementační cyklus můžeme tedy i v případě zavádění CSR rozdělit klasicky do tří respektive čtyř fází – příprava, realizace, vyhodnocování a kontrola a popřípadě ještě čtvrtá fáze zlepšování.

2.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze je velmi důležitou částí celého implementačního procesu. U každého projektu je nutné vzít v úvahu reálnost vytčeného cíle a tento cíl případně revidovat do realizovatelných mezí. Obecně limitujícími faktory majícími vliv na úspěch projektu jsou především lidé (od top managementu po řadové pracovníky), technologie, předmět podnikání a finanční možnosti organizace (Pitra, 1998, s. 178 – 179). Zvážením obecných hledisek a rizik ale přípravná fáze nekončí. Je třeba vypracovat podrobnou koncepci, která bude vycházet z analýzy současného stavu a vymezí cíl. Dále je nezbytné připravit strategii a akční plán jednotlivých kroků, kterými bude projekt (změna) realizován.

Klíčem k tomu, aby implementace CSR strategie měla reálné dopady a přinesla očekávané přínosy, jsou vrcholoví manažeři, které je třeba pro tuto změnu získat hned na začátku (Kuldová, 2010, s. 61). Bez jejich podpory nelze realizovat takto zásadní změnu. V této situaci je potřeba se opírat především o argumenty vypovídající o pozitivním dopadu CSR na ekonomickou výkonnost firmy (viz podkapitola 1.4.).

Organizace si v první řadě musí odpovědět na otázku, proč vůbec uvažuje o zavedení konceptu CSR a co si slibuje od změny. Podněty mohou vycházet z interního prostředí – například to může být potřeba dát již existujícím dílčím CSR aktivitám rámec, pravidla a vzájemně je propojit. Impulsem z externího prostředí může být preference spotřebitelů směrem ke společensky odpovědným firmám (Bělčík, Pavlík a kol., 2010, s. 67). Tato skutečnost pak přirozeně u firmy vyvolává snahu reagovat – buďto CSR zcela nově zavést nebo alespoň lépe komunikovat dosavadní aktivity firmy na tomto poli. Odpovědí na druhou otázku pak zpravidla je: oslovit nové zákazníky, zlepšit image společnosti, zvýšit konkurenceschopnost podniku...

Pokud má tedy organizace jasno v tom, že zavedení CSR do strategie je potřebné a přínosné, může být zahájena práce na samotném projektu. V první řadě by měl být jmenován manažer odpovědný za implementaci CSR a sestaven pracovní tým. Důležitou rolí CSR manažera a celého týmu je komunikace napříč odděleními a s externími stakeholders, proto by v týmu měli být zapojeni vedoucí pracovníci napříč organizační

strukturou, zejména ale oddělení lidských zdrojů, specialisté na bezpečnost a ochranu zdraví, právník, zástupce finančního oddělení, marketingový specialista a další. Složení týmu se může během času proměňovat (Hohnen, 2007, s. 23). Dnes může podnik navíc využít konzultantskou společnost, která se soustředí na poradenství při implementaci konceptu CSR do firemní strategie. Nebo lze oslovit některou BINGO organizaci (Business-oriented international NGO) zabývající se propagací CSR a zveřejňováním dobré praxe v této oblasti a inspirovat se tak možnými postupy.

Důležitost získání a zapojení top managementu do implementace CSR byla zmíněna hned na začátku. Neméně důležité je ale také podporovat zájem ostatních pracovníků firmy, protože v konečném důsledku se má změna dotýkat chování každého jednotlivce. Neopomenutelným pravidlem je proto otevřená komunikace se zaměstnanci, kteří by měli být seznámeni s tím, co je podstatou CSR, informováni o vzniku projektu implementace CSR a také o jeho postupném vývoji.

Prvním úkolem projektového týmu je vymezení pojmu CSR a naformulování vlastní pracovní definice. Důležité je také pojmenovat hlavní hodnoty, ke kterým se chce firma v budoucnosti vztahovat (Hohnen, 2007, s. 24). Je dobré vycházet ze stávajícího systému hodnot a ten v případě nutnosti upravit v souladu se CSR. Přitom nelze opomenout legislativní limity, které tvoří základ jakýchkoli podnikatelských aktivit.

Následovat by mělo zhodnocení aktuálního stavu CSR v organizaci. Není totiž výjimečné, že řada aktivit, které jsou součástí CSR, již funguje pod záštitou jednotlivých oddělení. Jako zdroj informací poslouží firemní dokumenty počínaje strategií, misí, vizí, dokumenty popisující jednotlivé politiky, výroční zprávy, popřípadě také certifikáty a osvědčení, jakým je splnění normy ISO 9001 (Hohnen, 2007, s. 25; Bělčík, Pavlík a kol., s. 73 – 76) nebo ISO 26000 (European Commission, 2011, s. 6). Vhodnou pomůckou jsou také kontrolní listy, které jsou výčtem možných projevů naplňování tří pilířů CSR v praxi organizací. S jejich pomocí lze jednoduše znázornit, které aktivity již ve firmě fungují, která oblast je nejlépe zvládnuta a naopak, kde jsou ještě rezervy. Neexistuje jediný univerzální nebo všeobecně doporučovaný kontrolní seznam, inspiraci lze ale čerpat na řadě míst. Jeden z příkladů kontrolního listu nebo lépe řečeno dotazníku určeného pro zhodnocení stavu CSR byl vytvořen v rámci projektu EU. Dotazník je

rozdělen do pěti částí, které jsou zaměřeny na firemní hodnoty, chování organizace na trhu, jednání se zaměstnanci, chování k místní komunitě a vztah k životnímu prostředí. Příklady kontrolních listů jsou uvedeny v přílohách D a E.

Kromě zjištění oblastí a konkrétních aktivit CSR, které má organizace pokryty, je vhodné také identifikovat ty osoby, které měly na jejich zavedení a fungování hlavní podíl (Bělčík, Pavlík a kol., s. 66). Tyto se pak mohou svými zkušenostmi napomoci rychlejšímu zavádění CSR.

Zásadním momentem v přípravné fázi je identifikace pro organizaci klíčových stakeholders. Smyslem této aktivity je následné zapojení těchto zainteresovaných skupin do implementace CSR (Bělčík, Pavlík a kol., s. 76), především ve fázi identifikace klíčových oblastí CSR, na které by se měl podnik zaměřit. I když je interně vystavěný projektový tým velmi kvalitní, může se snadno stát, že při identifikaci CSR témat některou oblast opomene, nikoli z nedbalosti, ale jen proto, že některé věci jsou pozorovateli snadněji zřetelné z vnějšku.

Již v první kapitole jsem zmiňovala, že výčet zainteresovaných skupin je v podstatě neomezený. Zároveň již od samého vzniku pojmu stakeholder bylo pracováno s rozlišením na primární a sekundární a nepanovala zde jednoznačná shoda o zařazení jednotlivých zainteresovaných skupin. Nejčastěji se mezi primárními stakeholders objevují zaměstnanci, akcionáři, zákazníci a dodavatelé. Bylo by ale chybné automaticky předpokládat, že pouze tyto skupiny jsou klíčovými stakeholders. Nejvlivnějším faktorem, podle kterého je možné odhadovat klíčové stakeholders, je předmět podnikání, roli ale také hrají aktuální problémy organizace s konkrétní zainteresovanou skupinou. Zatímco pro soukromou vysokou školu nepředstavují environmentální nevládní hnutí typu Greenpeace primární skupinu stakeholders, pro společnost čelící mediální kritice ze strany tohoto hnutí bude Greenpeace důležitým stakeholderem řazeným do primární skupiny a pravděpodobně také přímo klíčovým stakeholderem.

K identifikaci klíčových stakeholders pomůže jednoduše sestavená matice, která skupiny diferencuje na základě jejich očekávání od podniku a úrovně vlivu, kterou na podnik mají. Toto rozdělení je zároveň užitečné i pro plánování budoucí komunikace

s různými typy zainteresovaných skupin (viz příloha F). Klíčovými stakeholders jsou ty skupiny, jejichž zájem o podnik a očekávání jsou na vysoké úrovni a zároveň je také vysoká míra jejich vlivu (Kuldová, 2007, s. 27).

Zatímco u skupin s nízkými očekáváními i vlivem je dostačující úroveň komunikace poskytování informací na vyžádání, u skupin s vysokou mírou zájmu, ale malým vlivem, je třeba informovat průběžně a iniciativně. Tyto skupiny nebo osoby navíc bývají velmi nápomocné při doladování detailů CSR projektů. U skupin s velkým vlivem a naopak malým zájmem je potřeba dbát na uspokojení jejich potřeb a informace směřem k nim značně filtrovat, aby nebyly zbytečně zahlcovány. A s klíčovými stakeholders, kteří jsou typičtí vysokou mírou vlivu i zájmu, je potřeba vést dialog a zapojit je do implementačního procesu CSR (Bělčík, Pavlík a kol., s. 78).

Klíčové stakeholders mají důležitou roli ve všech fázích implementačního cyklu. Na počátku pomůže vzájemný dialog firmě především k tomu, aby organizace pochopila, co vše ovlivňuje svou činností. Ve vzájemném dialogu jsou také odhaleny potřeby těchto jednotlivých klíčových skupin. Jejich identifikace je stěžejní pro určení oblastí CSR, na které by se měl podnik v rámci své CSR strategie zaměřit. Ve fázi realizace jsou klíční stakeholders především v roli příjemce CSR aktivit, ale mohou se také na provedení některých kroků podílet (například zaměstnanci).

Dialog s klíčovými stakeholders je velmi důležitý a užitečný pro nalezení témat CSR, nicméně bylo by chybou předpokládat, že se každé nich automaticky stane součástí CSR strategie firmy. Důvody, proč to není možné, jsou nasnadě: množství jednotlivých návrhů může být obrovské, dále se jedná také o jejich různorodost, možnosti organizace fundovaně ovlivnit daný stav, ale také o skutečnost, že zájmy stakeholders mohou být ve vzájemném rozporu. Je proto zásadní v přípravné fázi z identifikovaných témat vybrat ta, na která se bude organizace zaměřovat. Vhodnou pomůckou je i v tomto případě sestavení matice, která umožní hledat průsečík mezi identifikovanými tématy a zájmem jednotlivých skupin. Příklad této matice je uveden v příloze G (Bělčík, Pavlík a kol., s. 81).

Nalezení směru a témat, kterými se chce organizace v rámci CSR zabývat, je základem pro formulování CSR mise, vize a strategie. CSR strategie musí být stejně jako jakákoli jiná dílčí strategie v souladu s celkovou strategií organizace.

Finálním krokem přípravné fáze je vytvoření akčního plánu kroků, kterým budou jednotlivé tematické oblasti naplňovány (Bělčík, Pavlík a kol. 2010, s. 82 – 83).

2.2 Realizační fáze

Také během realizační fáze je důležité udržovat dialog s klíčovými stakeholders. Ideální je konkretizovat cíle v jednotlivých oblastech do formy závazků a ty konzultovat se stakeholders (Hohnen, 2007, s. 42).

Závazky pomáhají společnosti udržet vytyčený směr, stávají se dalším způsobem ukotvení firemních hodnot a jejich komunikace dovnitř i vně organizace. Závazky mají dvě základní podoby. První formou jsou závazky deklaratorní - typicky vyjádřené ve formě poslání a dlouhodobé vize naplňování jednotlivých oblastí CSR (respektive předem vybraných prioritních témat). Na ty pak navazují normativní formy závazků, které již nehovoří o plánech, ale definují předepsaný žádoucí stav věci (Hohnen, 2007, s. 42 – 50). Typickým příkladem je firemní etický kodex upravující chování pracovníků organizace.

Kromě těchto poměrně širokých závazků, které firma otevřeně komunikuje, je potřeba stále více cíle a postupy konkretizovat. Východiskem je navržený plán akčních kroků, které je ale nutno převést do měřitelné podoby, dát jim formu tzv. SMART cílů. Takto vydefinované cíle se stávají snadno kontrolovatelnými a před jejich zveřejněním je tedy potřeba klást důraz na to, aby byly realizovatelné a společnost byla schopna dostát svým závazkům.

Jasně formulování závazků dává všem skupinám najevo, jaké chování lze očekávat od dané společnosti, celkově usnadňuje komunikaci s jednotlivými zainteresovanými stranami a předchází případným nedorozuměním. Firmy, které byly schopny takto deklarovat své závazky navíc snadněji navazovaly spolupráci se zainteresovanými skupinami a mohly tak také od nich čerpat podporu při hledání cest

k naplňování CSR strategie (Hohnen, 2007, s. 45). Jasná formulace závazků navíc usnadňuje realizaci vytčených cílů, kroky organizace na poli CSR jsou transparentní a organizace je považována za důvěryhodnou a autentickou ve svých prohlášeních.

Nezastupitelnou roli v realizační fázi hraje komunikace CSR dovnitř organizace i navenek. Je důležité, aby především zaměstnanci pochopili význam zavedení CSR a aby pro něj byli získáni, protože jsou to především oni, na nichž stojí implementace CSR a její následné naplňování. Komunikace CSR nemusí být v podstatě ničím výjimečná. Na druhou stranu, pokud organizace chce, aby se veřejnost o jejích CSR aktivitách dozvěděla, bude pravděpodobně muset pozměnit způsoby své dosavadní marketingové komunikace. Pro vytvoření interní a externí komunikační strategie může organizace využít vlastní experty z marketingového a PR oddělení nebo také poradenské reklamní agentury, které často nabízejí přímo CSR marketing. Někteří autoři považují za důležité v rámci realizační fáze spustit také sérii školení o CSR (například Hohnen, 2007, s. 19), tuto formu však považují za příliš násilnou.

2.3 Fáze kontroly a zlepšování

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerské práce a její význam roste především v době zavádění změn. V případě implementace CSR nejde ani tak o kontrolu správnosti činností, ale spíše o sledování a vyhodnocování funkčnosti nově nastavených procesů a aktivit.

Kontrolu usnadní materiály vzniklé v přípravné a realizační fázi, kde jsou cílové aktivity nadefinovány ve formě SMART cílů. V takovém případě lze snadno najít indikátory, kterými lze měřit jejich plnění. Například zkrácení čekací doby pro klienty na zákaznické lince je velmi jednoduše měřitelným a kontrolovatelným faktorem.

Využitelné jsou zde nejrůznější manažerské kontrolní nástroje a metodiky. Nejrychlejší zpětné vazby je dosaženo přímou komunikací se stakeholders a průzkumy uvnitř i vně organizace, z dlouhodobějšího hlediska je pak základem fungující reporting, využití různých typů auditů a metodiky balance score card.

Přirozenou součástí kontroly, popřípadě přímou návazností, by měl být proces zlepšování. *„Ačkoliv je CSR jen jednou částí strategie, může takto vytvořená strategie selhat, pokud bude firma být jen z jednoho hlediska celospolečensky vnímána jako nezodpovědná. Proto je třeba (...) CSR strategii kontrolovat a neustále zlepšovat v rámci dlouhodobého horizontu.“* (Kuldová, 2010, s. 60)

Podniky mohou své kontrolní mechanismy nastavovat zcela dle vlastních představ nebo čerpat informace a zkušenosti od nejrůznějších organizací a iniciativ, které se na CSR zaměřují. Již v tuto chvíli například existují směrnice vyvinuté organizací GRI (Global Reporting Initiative), které mimo jiné také obsahují část s návodem pro správný reporting CSR oblastí. Existují i další iniciativy, které se zaměřují na jednotlivé oblasti CSR a poskytují organizacím doporučení, jak postupovat při mapování CSR aktivit.

3 Společenská odpovědnost v personální praxi

První personalisté byli spíše sociálními pracovníky pečujícími o ženy a děti v továrnách. Oblast jejich působení se ale pomalu rozšiřovala a personalisté se stávali pro management firem užitečnou podporou při získávání pracovníků a jejich výběru, výcviku, odměňování a samozřejmě také v otázkách řešení pracovních podmínek, jednání s odbory a dodržování legislativních předpisů (Kocianová, 2010, s. 10).

Od 40. let personální útvary začínají přebírat aktivní roli a pod svou kompetenci řadí tvorbu konceptů personální a sociální politiky, rozvíjejí metody personální práce, od 60. let pak personalisté přirozeně využívají ve své práci poznatky sociologů a psychologů. Personální oblast se stává důležitým aspektem řízení organizace, stále ale jen na operativní úrovni (Koubek, 2007, s.).

Změna nastává přibližně v 80. letech, kdy personální oblast dostává strategický rozměr a je tak důležitým partnerem vrcholového vedení (Kocianová, 2010, s. 11 – 12). V posledním desetiletí 20. století firmy čelí novým výzvám spojených s řízením lidských zdrojů a objevují se tedy pojmy jako outplacement, diversity management, bossing, mobbing, alternativní pracovní úvazky a další.

Role personalistů v podniku prošla od doby svých začátků různými změnami, stejně tak jako se vyvíjel pohled na pracovníky organizace. Z popisů jednotlivých vývojových fází je ale již patrné, že personální útvary by měly být přirozeným garantem sociálního pilíře CSR. Řada témat sociální oblasti CSR je historickou součástí činnosti personalistů a dnešní strategické pojetí řízení lidských zdrojů či people managementu dává personalistům možnosti podílet se na tvorbě koncepce strategie CSR v organizaci především v sociální oblasti. Protože současný personální útvar je rovněž strategickým partnerem managementu, který mu má pomoci dosahovat cílů, neodmyslitelně se také podílí na naplnění ekonomického pilíře CSR. Z tohoto důvodu je takřka samozřejmostí, že při sestavování týmu odpovědného za implementaci CSR do strategie firmy, jsou personalisté pracovníky, kteří by v něm neměli chybět.

Personální útvar spolu s vrcholovým managementem odpovídá za personální politiku a strategii organizace. Personální politika je vyjádřením stabilních zásad,

používaných metod a nástrojů v personální oblasti, týká se jak oblasti řízení, tak realizace personálních činností (Kocianová, 2010, s. 14). Její významnou oblastí je také sociální politika, jež deklaruje odpovědnosti a postoj organizace k pracovníkům. Primárně se vyjadřuje k oblastem jako jsou rovné příležitosti, spravedlivé zacházení, ohleduplnost k životní situaci jedince, rozvoj a vzdělávání, rovnováha pracovního a mimopracovního života, kvalita pracovního života a pracovní podmínky (Armstrong, 2007, s. 142). Specifické jsou pak oblasti zaměřené na určité skupiny, jež jsou z pohledu státní politiky zaměstnanosti označovány jako rizikové – jsou to především lidé starší 50 let, na rodičovské dovolené (ne nutně pouze ženy) a lidé s handicapem.

V následujících podkapitolách budou představeny nejčastěji uplatňované přístupy a metody, jimiž v rámci personální činnosti může být uveden do praxe koncept CSR. Tyto přístupy jsou si vzájemně velmi blízké a často se také prolínají. Není cílem podat jejich vyčerpávající výčet, ale vyzdvihnout ty nejzásadnější a poukázat na možnosti, které se nabízejí. Firmy mohou samy aktivně nalézat nové způsoby a cesty nebo se držet osvědčených doporučení ve formě ISO norem nebo GRI standardů.

3.1 Řízení společenské rozmanitosti a podpora rovných příležitostí

Pro koncept řízení společenské rozmanitosti v organizacích je zpravidla i v české odborné literatuře používán primárně původní anglický ekvivalent *diversity management* (např. Kocianová, 2012, s. 119 – 123; Eger a kol. 2009), který zastřešuje různé pohledy na to, co pojem *diversita* v organizaci znamená. Diversita pro organizaci může znamenat různé styly práce a řízení, znalost řady jazyků a kultur, ale především větší pestrost zkušeností a názorů. To s sebou přináší kreativitu a schopnost organizace adekvátně komunikovat se stejně tak rozmanitým spektrem zákazníků a partnerů.

Diversity management je chápán jako jeden ze způsobů, jak různorodost nejen respektovat, ale také ji využít v organizační praxi. Nejedná se jen o problematiku lidských zdrojů, ale i o vizi organizace, její vztah k trhu a k zákazníkům, kulturu organizace, komunikaci a marketing (Eger a kol., 2009, s. 9 – 49). Zabývá se tedy poměrně rozsáhlou oblastí, zaměřující se na řízení rozmanitosti uvnitř organizace na

nejrůznějších úrovních s cílem využít této různorodosti v synergickém efektu a dosáhnout tak větší efektivity organizace (Amershi, 2007, s. 7).

Vzhledem k rozsahu a tématu práce bude však diversity management představen pouze z personální perspektivy. Důvodem je také skutečnost, že právě personalisté mají zásadní vliv na skladbu pracovníků v organizaci, kterou jsou pak sekundárně ovlivněny také ostatní oblasti, jež Eger a kol. (2009, s. 9 – 49) zmiňuje. Z pohledu CSR a řízení lidských zdrojů je diversity management jednou z významných oblastí sociální sféry.

Z hlediska personálního útvaru je diversity management nástrojem akceptace a využití rozmanitosti ve skladbě pracovní síly organizace. Tato různorodost se projevuje v několika dimenzích. Nejsnadněji identifikovatelné a na první pohled zřejmé faktory jsou označovány jako primární. Tyto faktory velmi často znevýhodňují člověka na trhu práce, v kariérním postupu, rozvoji a jsou spojeny s řadou předsudků. Patří mezi ně věk, pohlaví, mentální a fyzické charakteristiky, etnická příslušnost, rasa a sexuální orientace (Eger a kol., 2009, s. 9 – 49) a úzce proto také souvisí s problematikou diskriminace.

Primárním cílem diversity managementu je odstranit diskriminaci při výběru, řízení a uvolňování pracovníků a uplatnit tak princip rovného zacházení a rovných příležitostí. Aplikace principů diversity managementu má tedy pozitivní vliv na ekonomickou výkonnost organizace, ale pomáhá také společnosti jako celku.

Specifickou oblastí diversity managementu je tzv. age management neboli řízení věkové struktury. Primárním impulsem vedoucím k popularitě age managementu byla potřeba reagovat na demografický vývoj obyvatelstva, které v důsledku nižší mortality a natality v průměru stárne. Age management je strategickou reakcí organizací a snahou o komplexní přístup k řešení proměňující se věkové struktury na pracovním trhu a struktury pracovní síly samotné organizace.

Age Management je tedy možné definovat jako *„vytváření a řízení programů, strategií a postupů, které se zabývají demografickými změnami pracovní síly a jsou určeny k podpoře věkové diversity na pracovišti, náboru a zaměstnávání starších i mladších pracovníků, předávání znalostí, zdraví a dobré atmosféry“* (Pillinger, 2008, s. 14).

V praxi to znamená, že firma musí v první řadě dobře zvládat plánování na personální úrovni a tyto plány pak uskutečnit díky podpůrným opatřením. Specifickými nástroji podpory věkové diversity je například tvorba programů mezigeneračního učení, stáže a stipendia pro studenty, interní rekvalifikační programy a využívání možnosti nabídnout zaměstnanci přeřazení na jinou práci, talent management, podpora různorodé věkové struktury top managementu.

Velkým tématem je také genderová rozmanitost skladby pracovníků a zajištění rovného zacházení. Problematickými body jsou především oblast výběru zaměstnanců, kariérní růst a výše odměny za práci. S diskriminací v oblasti výběru a kariérního růstu se setkávají především ženy do třiceti let z důvodu předpokládaného mateřství, ženy a muži po rodičovské dovolené a ženy s malými dětmi. Důsledkem je tzv. vertikální genderová segregace pracovního trhu, což znamená, že muži ve srovnání se ženami zastávají vyšší pracovní místa, se kterými se pojí vyšší finanční odměna a také vyšší prestiž (Sokačová, 2006, 16 – 17). Stále velkým problémem je mzdová nerovnost mužů a žen - rozdíly v platech žen a mužů se pohybují mezi 15 % a 30 %. Platí pravidlo, že mzdový rozdíl s vyšším vzděláním a s vyšší zastávanou pozicí narůstá (Sokačová, 2006, s. 16 – 17). „*Se mzdovým rozdílem 26 procentních bodů mezi průměrnou hrubou mzdou za hodinu práce žen a mužů je v současnosti Česká republika na druhém nejhorším místě v rámci sedmadvacítky zemí EU*“ (Křížková, 2011, online). Genderová diskriminace existuje také v rámci určitých odvětví, která jsou tradičně spíše feminizovaná nebo maskuliní.

Odbourání genderové diskriminace a tím pádem také podpoření genderové rozmanitosti je potřeba zahájit již na úrovni získávání pracovníků. Texty inzerátů by měly být genderově neutrální, výběrová kritéria jasně definovaná, hodnotitelem kandidáta by měl být jak muž, tak žena, důvody výběru nebo zamítnutí uchazeče je třeba jasně formulovat a dokladovat.

3.2 Harmonizace pracovního a mimopracovního života

Pro koncept harmonizace osobního a pracovního života je i v české literatuře používán anglický termín *work-life balance* se stručným doplněním o možné české překlady harmonizace, sladování nebo vyvažování osobního a pracovního života (např. Kocianova, 2012, s. 103 – 119). Je tak označován přístup organizace, který pomáhá zaměstnancům nalézt rovnováhu mezi pracovními a mimopracovními povinnostmi a zájmy, a podporuje tak celkovou kvalitu života zaměstnanců a pracovní spokojenost.

Potřeba a motivace organizací zabývat se harmonizací osobního a pracovního života zaměstnanců se objevila s příchodem generace Y na pracovní trh. Pro tuto generaci je charakteristická výrazná ekonomická aktivita, důraz na osobní uplatnění, požadavek vysoké životní úrovně, ale také přijetí osobní odpovědnosti za ni. Zároveň ale také v žebříčku hodnot této generace nalezneme v popředí osobní život, zvláště pak partnerské a rodinné vztahy. Tato generace již nechce volit buď a nebo mezi kariérou rodinným životem, ale jejím cílem je harmonizovat tyto požadavky (Rezlerová, 2009, online).

Vznik *work-life balance* programů je reakcí na tyto požadavky generace Y. Zároveň vychází z předpokladu, že pracovní a mimopracovní oblast života jsou spojené nádoby, které se vzájemně ovlivňují - nespokojenost pracovníka v oblasti soukromého nebo pracovního života se negativně odrazí na kvalitě nebo kvantitě odvedené práce. Je tedy také v zájmu managementu organizace vytvářet pracovníkům takové podmínky, které jim umožní harmonizovat soukromý a pracovní život.

Specifickou skupinou jsou pracovníci odcházející na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou. Společensky odpovědná organizace by ve svém plánování měla s tímto aspektem počítat a vytvořit programy, které usnadňují pracovníkům naplňování rodičovské role jak mateřské, tak otcovské, zapojit rodiče čerpající rodičovskou dovolenou do firemních aktivit a usnadnit návrat do pracovního života. Příkladem dobré praxe je průběžná komunikace s pracovníky na rodičovské dovolené, umožnění přístupu na firemní akce a školení, nabídka práce z domova, částečné úvazky a jiné flexibilní formy práce, zřízení firemních jeslí a školky (což je ale relativně obtížný proces

vzhledem k hygienickým a legislativním předpisům) nebo například podpora místní školy dotacemi na rozšíření kapacit nebo provozních hodin...

Programy work-life balance jsou často primárně zaměřeny na rodiče a harmonizaci rodinného a pracovního života, řada opatření ale usnadňuje sladění soukromého a pracovního života všem pracovníkům.

Podle kritérií work-life balance auditu by měly být programy zaměřeny na čtyři hlavní oblasti: práce (work), soukromý život (life), rovnováha (balance) a firemní kultura. Oblast práce zahrnuje pracovní nároky, pracovní stres, čas věnovaný práci, pracovní atmosféru a vztahy, vedení nadřízeného, syndrom vyhoření, pracovní postavení a finance, jistota a pracovní podmínky. Oblast osobního života je charakterizována množstvím a kvalitou volného času pracovníka, kvalitou rodinných vztahů, množstvím a kvalitou vztahů s přáteli a známými, materiálním zabezpečením a kvalitou bydlení. Mezi klíčové faktory oblasti rovnováhy patří psychické a fyzické zdraví, sebehodnocení, zdravé životní návyky, vitalita a vyváženost pracovního a osobního života. U firemní kultury je pak mapována nadstandardní péče o pracovníky, benefity, které firma svým zaměstnancům poskytuje, spokojenost pracovníků, identifikace pracovníků s organizací (Čadová, 2006, s. 40 – 60).

3.3 Pracovní podmínky a péče o pracovníky

Pracovní podmínky jsou obsáhlým tématem, které v nejširším pojetí zahrnují také péči o pracovníky. Kocianová (2010, s. 178) vymezuje pět oblastí pracovních podmínek: organizace pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), sociálně-psychologické postupy práce a povinná péče. Uvedené vymezení se z velké části překrývá s Koubkovou (2007, s. 320 – 321) charakteristikou péče o pracovníky zahrnující pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, BOZP, personální rozvoj, služby poskytované pracovníkům na pracovišti, další služby a péči o životní prostředí. Toto vzájemné prolnutí je také důvodem, proč téma pracovních podmínek a péče o pracovníky slučují do jedné podkapitoly.

Péči o pracovníky je možné rozdělit podle jednotlivých témat, kterým je věnována, nebo také na legislativně ukotvenou povinnou péči (takto jsou ošetřeny celospolečenské zájmy), smluvní péči podmíněnou kolektivními dohodami a zcela dobrovolnou péči o pracovníky. Povinnou péči nelze považovat za součást CSR, ale je možné zhodnotit přístup a cesty k naplňování těchto povinností.

Přestože je vzdělávání a rozvoj ze zákona povinnou složkou péče o pracovníky, je důležitým ukazatelem sociální sféry CSR. Vzdělání nad rámec zákonné povinnosti je také velmi významným faktorem, který rozhoduje u kandidáta o výběru zaměstnavatele. Na míru důležitosti, kterou firma přikládá odbornému rozvoji svých zaměstnanců, je možné usuzovat například z výše investic na vzdělávání nebo počtu hodin školení ročně. Kvalitativním ukazatelem zájmu organizace o rozvoj pracovníků jsou například individuální plány rozvoje, možnost pracovníka spolurozhodovat o vzdělávacích aktivitách (výběr tématu nebo i konkrétního kurzu), možnost volby vzdělávací formy aj.

Vzdělávání by také mělo probíhat napříč organizací, tak aby měl každý pracovník možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti bez ohledu na své postavení v hierarchii organizace. Nabídka vzdělávacích aktivit by měla být pestrá co se týče témat, forem (individuální, skupinová, prezenční, e-learningová atd.), časového rozvržení a místa konání, tak aby byla dostupná pro všechny skupiny zaměstnanců. Rodiče s malými dětmi budou patrně preferovat e-learningové kurzy a vzdělávání v pracovní době spíše než víkendové vzdělávání. Zapomínat by se také nemělo na zaměstnance s handicapem – těm by měly být nabídnuty vyhovující vzdělávací aktivity. Specifickou skupinou jsou pak pracovníci na mateřské nebo rodičovské dovolené, pro které by měla být zpřístupněna řada kurzů, ať už prezenčních nebo e-learningových.

Se vzdělávacími aktivitami také úzce souvisí další z legislativně upravených témat, kterým je bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Ačkoliv se v legislativě věnuje tomuto tématu velký prostor, stále existují podniky, které dané povinnosti v této oblasti obcházejí – například pouze formální proškolení BOZP a vyplnění testů podle pokynu školitele, neposkytnutí ochranných pomůcek nebo omezený přístup k nim apod. Z tohoto pohledu za společensky odpovědný považovat již ten podnik, který skutečně dodržuje veškerá legislativní nařízení v oblasti BOZP.

V sociální oblasti CSR se nabízí řada nástrojů, které podporují jeden nebo i více z výše zmíněných trendů, jakými jsou diversity management, work-life balance, větší zapojování znevýhodněných skupin do pracovního života. Typickým příkladem takového nástroje je využívání flexibilních pracovních úvazků a flexibilních forem zaměstnávání.

Tato možnost je velmi oblíbená a vítají ji všechny typy zaměstnanců, významný dopad na možnost zapojení se do pracovního života má ale především u studentů, osob pečujících o děti nebo blízké osoby, u osob s handicapem, pracovníků předdůchodového a důchodového věku.

Zaměstnavatel může pracovníkům nabídnout kratší a změněnou pracovní dobu, pružnou pracovní dobu, možnost částečné nebo úplné práce z domova (homeworking), práci na dálku (distanční spolupráce, teleworking), dohody o práci konané mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti), konto pracovní doby, stlačený pracovní týden, volnou pracovní dobu, flexibilní začátek pracovního dne a další (Bičáková, 2008, online). Vhodnost jednotlivých typů alternativních úvazků a možností rozvržení pracovní doby se různí podle náplně práce a preferencí pracovníků.

Flexibilita v rozvržení pracovní doby je jedním z nejoblíbenějších a nejsnáze realizovatelných opatření a významně napomáhá pracovníkům udržovat rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem. Podle průzkumu se zavedení flexibilních pracovních režimů pozitivně odráží na spokojenosti pracovníků a snížení absencí (Aperio, 2008, online).

Významnou součástí pracovních podmínek v organizaci jsou faktory pracovního prostředí. Pracovní prostředí je vázáno na materiální prvky prostředí, ale také na sociálně-psychologické faktory – obě tyto skupiny mají vliv na fyzické i psychické zdraví člověka a významně ovlivňují, psychickou pohodu a výkon pracovníka (Kohoutek, 2009, online). Mezi materiální faktory jsou řazeny aspekty prostoru, architektonického a designového řešení prostoru, modernost zařízení, čistota prostředí, hluchost, světelnost, prašnost atd.

Velké organizace v kancelářských prostorách často využívají řešení v podobě tzv. open-space, jehož největší výhodou jsou nižší náklady a snadná komunikace s kolegy. Otazníkem je ale dříve propagovaná výhoda zvýšení výkonnosti, která je dnes označována spíše za výhodu dočasnou. Přibývá zaměstnanců, u nichž práce v prostoru open-space vyústila ve vážný psychický problém – syndrom odcizení z open space (Honsová, 2011, online). Ztráta soukromí a pocit neustálé kontroly může na jednu stranu vyvolat vyšší pracovní nasazení, ale na stranu druhou je zdrojem dlouhodobého stresu, přidávají se i další aspekty jako vyšší hluchnost narušující schopnost koncentrace, problém s vyhovujícím nastavením teploty a osvětlení...

Řešení pracovního prostoru je tedy důležitým faktorem, při jehož řešení je potřeba zvážit, jaký typ týmu nebo pracovní skupiny bude do open space umístěn. Open space postrádá smysl u pozic, které kladou důraz na samostatnou práci nebo vysoké soustředění. Pokud prostory organizace neumožňují jiné řešení než open space, je důležité aplikovat prvky odstiňující pracovní místa, tvořící protihlukovou bariéru a navozující pocit soukromí (skříně, odstínění stolků vyššími přepážkami, květiny, mobilní skleněné stěny s roletami rozdělující prostor například po deseti pracovních místech).

Pracovní prostředí hraje významnou roli také při zaměstnávání osob s handicapem. Pro osoby na vozíčku je základem bezbariérový přístup na pracoviště a sociální zařízení, jiné typy handicapu vyžadují specifickou úpravu pracoviště, například sníženou pracovní plochu stolu apod.

Dalšími důležitými faktory prostředí jsou sociálně-psychologické aspekty, mezi které patří uspokojení z práce, psychosociální klima a vztahy na pracovišti (Kohoutek, 2009, online). Sociálně-psychologické faktory jsou úzce spjaty s hodnotami organizace a její kulturou, která se může stát významným prvkem prevence takových nežádoucích jevů jakým je šikana, ať už ze strany nadřízeného (bossing), podřízených (staffing) nebo kolegů (bullying). Některé organizace (například Česká spořitelna) v zájmu péče o zaměstnance a podpory dobrého klimatu v organizaci zavedly institut interního ombudsmana, jehož úkolem je prověřovat stížnosti zaměstnanců a interní konflikty

včetně problematiky šikany, sexuálního obtěžování nebo problematiky nedodržení rovných příležitostí.

3.4 Outplacement

Nedílnou součástí života organizace je také uvolňování zaměstnanců. To může nabývat podoby dočasné (např. odchod na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, odchod do veřejné funkce) nebo také trvalé ve formě propouštění, penzionování, rezignace nebo úmrtí pracovníka (Koubek, 2001, s. 224 a 228).

Pokud nastane situace, kdy je nutné propouštět větší počet zaměstnanců, pak to má silný negativní dopad nejen na propouštěné zaměstnance, ale i na ty, kteří v organizaci zůstali, což má vliv na chod organizace samotné. V případě hromadného propouštění je také nutné počítat s mediální publicitou, která je v tomto případě spíše nežádoucí.

Stýblo (2008, s. 54) uvádí několik nejmarkantnějších negativních důsledků pro organizaci. u pracovníků dochází ke ztrátě důvěry v současného zaměstnavatele, narůstá pocit pracovní nejistoty a stres, což zpravidla vede ke snížení výkonnosti a v konečném důsledku i k prudkému nárůstu dobrovolných odchodů z organizace. Odchody se významně odrážejí zejména v odlivu perspektivních pracovníků, kteří jsou pro budoucnost organizace nejcennější. Společnost se také do budoucna může stát velmi neatraktivní pro kvalifikované uchazeče.

Počáteční reakcí propuštěných bývá silný hněv, který může vyústit v agresi vůči věcem, sobě samému nebo jiným lidem. Propuštění pracovníci jsou vystaveni velkému stresu, často trpí úzkostmi, depresemi a nejistotou ohledně své budoucnosti. Propuštění významně poškozuje sebedůvěru a sebevědomí jak v pracovním, tak v osobním životě. Zpravidla se objevují i psychosomatické obtíže, jako jsou bolesti hlavy, žaludeční obtíže, infarkty atp. (Buchtová, 2002, s. 75 – 122).

K tomu, aby byl průběh propouštění co nejhladší a jeho negativní důsledky byly v maximální možné míře eliminovány, může pomoci outplacementový program.

Cílem outplacementu je především pomoc propuštěným při hledání nového zaměstnání nebo startu nové kariéry, stabilizace stávajících zaměstnanců a obnovení důvěry v zaměstnavatele, pomoc managementu při plánování, organizaci a realizaci propouštění a v neposlední řadě je outplacement také možností společnosti prezentovat se navenek jako sociálně odpovědná organizace.

Komplexní outplacementový program může zahrnovat tyto typy služeb propouštěným pracovníkům: vyšší než zákonem stanovené odstupné, poradenství pro zlepšení orientace na trhu práce, osobnostní a profesní diagnostiku, psychologické poradenství (možnost zapojit i partnera), finanční poradenství, administrativní poradenství (např. zápis na úřad práce atd.), trénink psaní životopisu, poradenství a trénink přípravy na výběrová řízení a chování na pohovoru, umění sebeprezentace, tvorba individuální strategie pro hledání práce (Švedová, 2009, online).

Z hlediska CSR je tedy patrný silný přínos outplacementu pro skupinu stakeholders jako jsou zaměstnanci (včetně propuštěných) a jejich rodiny, akcionáři, management i místní komunita.

Outplacement vznikl jako nástroj pomoci v situacích hromadného propouštění, ale stále častěji je využíván také při propouštění jedinců. Míra komplexnosti takového programu bývá ale nižší. Řada firem má pro případ „běžného“ propouštění vypracován standardní program pomoci, který zpravidla zahrnuje vyšší než zákonem stanovené odstupné, předání brožur informujících o doporučených prvních krocích propuštěného, seznam kontaktů na personální agentury, úřady práce a neplacené poradny.

4 Společenská odpovědnost v konkrétním podniku

Teoretické poznatky utříděné v předcházejících kapitolách nyní aplikuji na konkrétní organizaci. Vzhledem k cíli vytčenému v úvodu práce se budu celkovým stavem CSR v daném podniku zabývat jen obecně a podrobně budu mapovat pouze interní oblast sociální sféry CSR, která je úzce propojena s řízením lidských zdrojů a pro niž jsou hlavními stakeholders zaměstnanci. V rámci této oblasti se pak pokusím navrhnout další možnosti aplikace CSR do personálních činností v organizaci XYZ ČR.

Pro zjištění aktuálního stavu CSR ve společnosti XYZ ČR jsem zvolila kvalitativní přístup a metodu rozhovoru a zkoumání dokumentů. Zkoumala jsem dostupné interní tištěné i elektronické dokumenty vyjadřující se k tématům spadajícím do oblasti CSR obecně (tak jak je vymezena v podkapitole 1.3) a také související informace dostupné na intranetu společnosti XYZ ČR. Dále jsem využila dokumenty a informace volně dostupné na veřejných webových stránkách společnosti XYZ ČR a mateřské organizace XYZ Group.

Další informace mi v rozhovoru poskytly Manažerka lidských zdrojů (Manažerka LZ) a Specialistka náboru (Specialistka LZ). Rozhovory jsem vedla polostrukturovanou formou, kdy jsem vycházela z připraveného souboru témat z oblasti sociální odpovědnosti zaměřené na interní stakeholders (tak jak jsou vymezeny v kapitole 3 této práce). Inspirací k otázkám pro rozhovory mi byly také kontrolní listy uvedené v přílohách D a E.

Následující text je členěn do tří podkapitol. První z nich poskytuje stručnou charakteristiku vybrané organizace a ukazuje, zda společnost s konceptem CSR pracuje a na jaké oblasti klade důraz. Druhá podkapitola sleduje propojení CSR a řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ ČR. V ní jsem se primárně zaměřila na ty oblasti, které organizace v rámci interní oblasti CSR sama akcentuje a dále pak na ty činnosti personálního útvaru, u kterých je prostor pro zapracování principů CSR největší. Tato témata v podstatě korespondují se třetí kapitolou. Ve třetí podkapitole pak hodnotím stav CSR v daném podniku a předkládám podněty k určitým změnám.

4.1 Aplikace CSR v organizaci

Vybraná společnost XYZ ČR je dceřinou společností nadnárodního koncernu XYZ Group působícího ve více než 40 zemích světa. Na českém trhu má dvacetiletou tradici a patří mezi deset společností s největším podílem na českém trhu v oboru finančního poradenství. V České republice zaměstnává zhruba 380 pracovníků na hlavní pracovní poměr a dále spolupracuje s přibližně 450 výhradními obchodními zástupci a manažery pracujícími jako osoby samostatně výdělečně činné.

Ve společnosti XYZ ČR existují celkem čtyři dokumenty, které se věnují výhradně společenské odpovědnosti. Tyto dokumenty byly vytvořeny mateřskou společností a jsou závazné pro všechny dceřiné společnosti na světě. Společnost XYZ ČR je převzala v nezměněné podobě. První z dokumentů deklaruje principy společnosti v ochraně lidských práv (věnuje se především tématu diskriminace, dětské práce, rovnému odměňování, právu na odbory a stávku) a odkazuje se na Listinu základních práv a svobod, principy United Nations Global Compact a úmluv ILO.

Další dokument cílí na konkrétní téma, kterým je rozmanitost zaměstnanců. Podrobně popisuje výhody různorodé skladby pracovníků jak z pohledů týmů, tak z pohledu celé organizace.

Třetí dokument se týká životního prostředí - zdůrazňuje snahu o šetření energií, třídění odpadu, minimalizaci poškozování přírody při pracovních cestách (využívání vlaků, omezování počtu služebních cest...) a šetrné zacházení s papírem. Přestože dokument vznikl již v roce 2005, kromě dostupných nádob na tříděný odpad v prostorách firmy není patrná větší snaha o naplnění uvedených cílů.

Poslední z dokumentů se podrobně věnuje obchodním principům společnosti a je z něj patrné silné proklientské zaměření. Na obsah tohoto dokumentu je kladen největší důraz a zaměstnancům je dobře známý, protože ty nejdůležitější principy jsou jim připomínány na intranetu ve formě banneru a objevují se také na spořiči obrazovky. Zároveň jsou zásady proklientského chování organizace viditelně uváděny na internetových stránkách společnosti XYZ ČR.

Společnost *XYZ Group* provozuje stránky, které jsou přímo zaměřené na její aktivity v oblasti CSR a jsou dostupné přes odkaz na stránkách všech dceřiných společností. *XYZ Group* zde definuje své klíčové stakeholders, mezi něž řadí na prvním místě klienty, dále pak zaměstnance, akcionáře a společnost jako celek. Toto vymezení by mělo odpovídat stakeholders dceřiné společnosti v ČR. Největší pozornost je věnována odpovědnosti ke klientům, životnímu prostředí a obecně prospěšným aktivitám cíleným především na děti. V souvislosti se zaměstnanci jako stakeholders je zmíněna podpora talentů, fungování trainee programu a důraz na diversitu zaměstnanců.

Manažerka LZ společnosti *XYZ ČR* mi potvrdila domněnku, že společnost nemá propracovanou strategii vycházející z konceptu CSR a tato strategie neexistuje ani na nižších úrovních. Společnost má ale vytvořen kodex chování (Code of Conduct), kde jsou mimo jiné vyjádřeny hodnoty organizace, které odrážejí skutečnost, že organizace vnímá svou odpovědnost vůči společnosti. Nejrozličnější témata, která zdůrazňuje koncept CSR, jsou pak řešena v rámci různých oddělení firmy jako běžná součást jejich pracovních aktivit.

4.2 Společenská odpovědnost v oblasti řízení lidských zdrojů

Společnost *XYZ ČR* podle informací uvedených na svých internetových stránkách podporuje diversitu ve skladbě zaměstnanců a klade důraz na rovné zacházení, což jsou principy, které by se měly projevit celou šíří personálních činností oddělení lidských zdrojů (dále jen oddělení LZ).

Pro LZ oddělení je již samozřejmostí používání genderově neutrálního jazyka ve všech dokumentech (např. hodnotící listy, dotazníky spokojenosti) a v personální inzerci. Aby bylo při výběrových řízeních zabráněno diskriminaci uchazečů z nejrozličnějších důvodů, jsou předem jasně stanovena a zdokumentována kritéria, která musí uchazeč splňovat. Při výběrovém řízení na specializované a manažerské pozice jsou jako hodnotitelé přítomni vždy zástupci obou pohlaví.

LZ oddělení také úzce spolupracuje se svými kolegy v dalších zemích při obsazování pozic v projektových týmech působících jak v České republice, tak

v zahraničí. Má osobní pracovní zkušenost z této firmy potvrzuje, že zaměstnanci přítomnost kolegů z Asie a nerůznějších států Evropy považují za zcela přirozenou.

K zajištění rovnosti v odměňování nepoužívá organizace XYZ ČR žádné specifické nástroje. Využívá ale systém vyvinutý společností Hay Group, na jehož základě byla provedena kategorizace pozic do odměňovacích stupňů. Tento systém měl rovnost v hodnocení přinášet.

Co se týká věkové struktury, nemá organizace zpracovány odpovídající statistiky. Podle Manažerky LZ je ale společnost relativně mladá, průměrný věk odhaduje nižší než 40 let. V současnosti v organizaci pracuje 5 seniorů. Pokud je tento odhad o věkové struktuře reálný, nabízí se otázka, zda v organizaci nedochází k věkové diskriminaci.

Statistiky chybí také v oblasti genderové skladby zaměstnanců a zastoupení pohlaví na různých organizačních úrovních. Ve vedení společnosti je ale již podruhé v řadě žena a také na střední úrovni managementu jsou podle odhadu Manažerky LZ zastoupeny ženy minimálně ze 40 – 50 %. Celkově ve společnosti převažují ženy asi ze dvou třetin (toto číslo je rovněž odhadem, na kterém se shodly Manažerka i Specialistka LZ).

Rozmanitost skladby zaměstnanců je také podpořena zapojením handicapovaných pracovníků. V loňském roce pro ně byla vytvořena dvě nová místa v oddělení administrativní podpory. Celkem společnost zaměstnává 8 handicapovaných pracovníků.

Pro oblast work-life balance nemá společnost vypracován speciální program. Zaměstnancům ale usnadňuje sladování osobního a pracovního života především širokou nabídkou flexibilních forem práce jak z hlediska délky, tak z hlediska jejího rozvržení i umístění. Práci z domova je však možné využívat pouze po dohodě s nadřízeným maximálně dva dny v týdnu, pokud je k práci z domova nenuť zvláštní okolnosti (např. zlomená noha, nemoc dítěte). Asi pro 90 % pracovních míst je pružná pracovní doba samozřejmostí, na pozicích na zákaznické lince a oddělení IT, kde je začátek a konec pracovní doby pevně určen, jsou často využívány zkrácené pracovní úvazky nebo zhuštěná pracovní doba. Z průzkumů spokojenosti opakovaně vyplynulo, že pracovníci

napříč společnostmi jsou spokojeni s tím, jaké jsou jim nabízeny možnosti v oblasti rozvržení pracovní doby a výše úvazku.

Organizace také podporuje zdravý životní styl zaměstnanců prostřednictvím vybraných benefitů - vstupenek do fitness-center, bazénů nebo na masáže; pro loňský a letošní rok se také podařilo vyjednat zvýhodněné ceny na ski-pasy a ubytování do dvou horských středisek.

Pro mě osobně je překvapivé, že společnost, ve které mají převahu lidé do 30 let, z nichž dvě třetiny tvoří ženy (alespoň podle kvalifikovaného odhadu Manažerky LZ), nemá vypracovanou strategii zaměřenou na ženy na mateřské a rodičovské dovolené. V tuto chvíli nejsou cíleně sledována ani čísla o počtu matek (a otců) na rodičovské dovolené ani procenta návratnosti těchto pracovníků do společnosti a pod. Na tuto skupinu pracovníků se společnost během doby, kdy jsou na rodičovské dovolené, nijak nezaměřuje. Oslovovány jsou jen ty zaměstnankyně (podle Manažerky i Specialistky zatím možnost rodičovské dovolené nevyužil žádný muž), které mají pracovníci oddělení LZ v paměti a vzpomenu si na ně při vyhlásování nového výběrového řízení. Někteří manažeři oddělení ale sami iniciují občasnou externí spolupráci s maminkami na rodičovské dovolené.

Při získávání vhodných kandidátů na neobsazená pracovní místa využívá oddělení LZ jak externích, tak interních zdrojů. V současné době nemá oddělení LZ k dispozici údaje o počtu interně obsazených pozic, ale tato statistika má být brzy zavedena. Nově otevřená výběrová řízení jsou pokud možno s několikadenním předstihem uveřejněna na hlavní intranetové stránce. Smyslem tohoto postupu je nejen nalézt zajímavé kandidáty z interních zdrojů, ale také využít sociálních kontaktů pracovníků, kteří často s nabídkou vypsané pozice osloví své známé. Jako hlavní důvod k získávání zaměstnanců z interních zdrojů uvedla Manažerka LZ poskytnutí stávajícím zaměstnancům další prostor k osobnímu rozvoji a vertikálnímu a horizontálnímu posunu v kariéře. U vysokých manažerských pozic má společnost zpravidla již „vychovaného“ nástupce nebo v této oblasti využívá služeb personálních agentur.

Organizace má zpracovaný jednotný adaptační proces pro všechny zaměstnance. Nově nastupující pracovník musí absolvovat e-learningový kurz BOZP a úspěšně projít testem z této problematiky. Pro pracovníky je na začátku připraveno pět zhruba půldenních školicích bloků, při nichž jsou seznámeni s firmou, její činností a hodnotami, právy a povinnostmi zaměstnanců a důležitými interními dokumenty, dále s činností jednotlivých oddělení a jsou proškoleni v užívání nejfrekventovanějších IT systémů a aplikací (např. systém work flow, docházka a pod.). Doba formální adaptace odpovídá tříměsíční zkušební době. Po absolvování vstupního školení si adaptující se pracovník na schůzce se svým manažerem nastaví priority adaptace pro první měsíc a dohodnou se na způsobu, jímž budou naplněny (proškolení na konkrétní aplikaci, informační schůzky s kolegy atd.). Všechny tyto dohody a cíle se zaznamenávají do adaptačního dokumentu. V prvním měsíci je manažer povinen mít minimálně čtyři schůzky se svým novým podřízeným, aby mohl být proces adaptace sledován a vznikl prostor k případné změně adaptačního plánu. V dalších měsících jsou stanoveny minimálně dvě takovéto schůzky. Na konci každého měsíce navíc musí proběhnout schůzka zhodnocující dosavadní postup v adaptaci a jsou nastaveny cíle pro následující období. Výstupní dokument obsahuje hodnocení úrovně 6 kompetencí, které organizace identifikovala jako klíčové, popisuje úspěchy pracovníka během adaptace a vymezuje oblasti rozvoje. Dokument pak slouží jako podklad pro pravidelné půlroční a roční hodnocení.

Pravidelné hodnocení pracovníků hraje v procesech řízení lidských zdrojů důležitou roli, protože z něj vycházejí plány rozvoje, vzdělávání a odměňování. V rámci hodnotících pohovorů je důležité zajisti objektivitu, proto se hodnotící schůzky účastní manažer i team leader. Ve výstupním dokumentu je pak na škále zaznamenáno hodnocení pracovního výkonu (splnění úkolů) a úrovně vybraných kompetencí. Součástí dokumentu je i slovní popis největších úspěchů a vnímaných rezerv – tento popis uvádí jak hodnotitel, tak hodnocený.

V rámci odměňování se snaží oddělení LZ využívat všech možných způsobů. K základní mzdě je možné získat odměny za mimořádný výkon nebo roční bonusy za splnění týmových cílů. Společnost poskytuje zaměstnancům benefity v podobě stravenek a flexi pasů uplatnitelných nejen při nákupu potravin. Dalším benefitem jsou zvýhodněné ceny na nejrůznější služby, pět týdnů dovolené, tři tzv. sick days, výhodný telefonický tarif i pro soukromé účely, plošný příspěvek na dopravu, příspěvek na penzijní a životní pojištění, lepší podmínky při využití služeb a finančních produktů společnosti XYZ ČR. Základní mzda je odvozena od tabulkového zařazení podle systému vyvinutého společností Hay. Nadstandardní odměny vyplývají z pravidelného hodnocení a mohou být také uděleny na základě podložené žádosti nadřízeného manažera. Společnost také vyhlašuje soutěž o zlatý tým, který je spojen především s nehmotnou odměnou ve formě veřejného ocenění a večeře s Generální ředitelkou společnosti XYZ ČR. Každému oddělení ve společnosti je rovněž dovoleno utratit určitou sumu za dárky a poukázky k ocenění mimořádného nasazení pracovníků apod.

Na hodnotící rozhovory navazuje tvorba plánu rozvoje, na kterém se podílí pracovník a manažer. Písemně se dohodnou na jedné až dvou oblastech rozvoje a navrhnou rozvojové aktivity (vzdělávací kurzy, mentoring, studium doporučené literatury atd.), které posunou pracovníka v definovaných rozvojových oblastech. Tyto plány jsou pak podkladem pro Manažera tréninku, který na základě poptávky vytvoří nabídku kurzů a školení (jak z interních, tak externích zdrojů) a na základě žádosti manažera může vyčlenit pro jednotlivé pracovníky i finanční prostředky navíc na specializovaná školení. Plány rozvoje jsou tvořeny a vyhodnocovány v ročních cyklech.

Nabídka vzdělávacích aktivit ve společnosti ale nekopíruje pouze poptávku vyplývající z rozvojových plánů. Společnost XYZ ČR podle slov Specialistky LZ klade velký důraz také na povinná školení BOZP, školení řidičů a školení týkající se ochrany osobních údajů. Tato školení a testy jsou ve formě e-learningu a zaměstnanci mají možnost volby, kdy během měsíce je absolvují. V rámci BOZP je pro zájemce navíc

každoročně připraven kurz první pomoci. Zpravidla se na něj přihlásí 30–50 osob. Další velkou oblast vzdělávání ve firmě tvoří jazykové kurzy pro účastníky různých úrovní znalosti. Zájemci mohou volit individuální nebo skupinovou výuku, konverzaci, na gramatiku zaměřené kurzy nebo výuku rodilým mluvčím. Nejčastěji využívanými kurzy ve vzdělávací nabídce jsou kurzy MS Office a Powerpoint. Společnost také svým zaměstnancům průběžně nabízí semináře zaměřené na nejrozličnější oblasti finanční gramotnosti – v roce 2011 – 2012 byly velmi oblíbené přednášky týkající penzijní reformy. Kromě standardní nabídky kurzů má pracovník také možnost požádat o vzdělávací aktivitu v jiné oblasti nebo v jiné formě. Aby byla ale taková vzdělávací aktivita hrazena z firemních zdrojů, musí k tomu dát souhlas nadřízený manažer (z jehož rozpočtu je také vzdělávací aktivita hrazena).

Ve společnosti XYZ ČR funguje také péče o talenty ve formě talent programu a trainee programu. Talent program je určený pro stávající pracovníky v XYZ Group. Oddělení LZ komunikuje s manažery oddělení a vyzývá je k nominaci pracovníků do talent programu. O možnosti zařazení do programu ale není ve společnosti mezi řadovými pracovníky povědomí, o existenci talent programu a jeho podobě nejsou informace ani na intranetu. Takto je do určité míry omezena iniciativa zaměstnanců v kariérním růstu. Specialistka LZ navíc připustila, že talent program je celkově ve své současné podobě spíše nevyhovující a oddělení LZ do budoucna uvažuje o jeho změně a oživení.

Naopak roční trainee programy určené pro čerstvé absolventy, tzn. kandidáty, kteří ukončili vysokoškolské studium nejpozději před rokem, jsou plně obsazeny a přinášejí výsledky. Počet míst v trainee programu je omezen na 3 – 5 míst v jednom cyklu. Zatím se ještě nestalo, že by na pracovním trhu nebyl dostatek kvalitních zájemců, i z tohoto důvodu pro jejich získávání nevyvíjí oddělení LZ větší aktivitu a využívá pouze internetové inzerce a prezentace na webových stránkách společnosti. Zájem uchazečů, podle slov Manažerky LZ, asi dvacetinásobně převyšuje počet nabízených míst, výběrová kritéria mohou být proto relativně tvrdá. Cílem trainee programu je nalézt osoby s potenciálem stát se manažery nejen ve společnosti XYZ ČR, ale případně i v dalších dceřiných společnostech XYZ Group. Pracovníci zařazení v trainee programu během roku

rotují v jednotlivých mezinárodních projektových týmech a seznamují se s prostředím a fungováním *XYZ Group*. V rámci každého projektu má účastník trainee programu přiděleného svého mentora, který mu pomáhá v rozvoji. Po roce jsou výsledky účastníků programu přezkoumány a na základě průběžného a celkového hodnocení a preferencí účastníka je vytvořen plán rozvoje a kariérní plán. Během posledních pěti let zůstali všichni programu ve společnosti *XYZ Group* nebo *XYZ ČR* a postupně se daří důležité manažerské pozice obsazovat právě personálními rezervami vytvořenými díky trainee programu.

V rámci péče o pracovníky a tématu pracovních podmínek ještě zmíním některá další zajímavá opatření, která jsou ve společnosti *XYZ ČR* zavedena nad rámec již zmíněných oblastí vzdělávání (vzdělávací aktivity, BOZP) a organizaci pracovní doby. Společnost *XYZ ČR* není výrobní společností, a proto jsem předpokládala, že oblast BOZP bude omezena na ze zákona povinná školení a vedení dokumentace, nicméně organizace klade důraz na prevenci chorob typických pro zaměstnance pracujících u počítačů. Každý pracovník má speciální zdravotní židli podporující správné držení těla a zapojování svalstva, dále je možné si objednat speciální typ podložky pod myš, která je prevencí vzniku syndromu karpálního tunelu. Pro pracovníky z oddělení stížností a call centra, kteří jsou vystaveni vysoce stresujícím situacím, je navíc dvakrát týdně k dispozici masér provádějící masáž hlavy a šíje v rozsahu 30 min/týden.

Oddělení LZ se také zajímá o názory zaměstnanců. Každoročně probíhá průzkum spokojenosti zaměstnanců. Od roku 2011 jsou cíleně shromažďovány názory a připomínky zaměstnanců k pracovním podmínkám - během roku je možné anonymně vhazovat do k tomu určených schránek návrhy na vylepšení zařízení budovy a pracovních podmínek. Na základě těchto podnětů byly například dokoupeny další mikrovlnné trouby do kuchyněk a proběhla výměna monitorů. Zaměstnanci také často projevovali nespokojenost s přílišným hlukem v jedné sekci open-space, což je námět k řešení pro rok 2012.

Společnost XYZ ČR také podporuje řadu občanských sdružení. Jednou z forem podpory je pořádání dobročinných trhů přímo ve firmě, kde si zaměstnanci mohou koupit výrobky z chráněných dílen, dobročinné bazary, sbírky oblečení aj. Další formou podpory je zapojení zaměstnanců do dobrovolnických aktivit - pořádání akcí pro děti z FN Motol, pomoc při renovaci dětského domova a další. Podle slov Manažerky LZ jsou tyto aktivity pro zaměstnance vítaným vybočením z běžné pracovní náplně a posilují identifikaci pracovníků s firmou. V rámci akcí dobrovolníků se zapojují i nejvyšší manažeři a celá oddělní, takže částečně plní také funkci teambuildingu.

Co se týká řešení nepříjemných situací jako je bossing, bulling nebo sexuální obtěžování, nebyl zatím zaznamenán žádný takový případ. Přesto organizace preventivně na intranetových stránkách informuje o tom, jak se může šikana na pracovišti projevovat. Pokud by měl některý pracovník problém zmíněného charakteru, může buď osobně či mailem kontaktovat oddělení LZ nebo reagovat anonymně přes intranetový odkaz.

V rámci uvolňování zaměstnanců poskytuje společnost XYZ ČR outplacementovou pomoc pracovníkům, kteří byli propuštěni ne vlastní vinnou. Nejčastěji se jedná o nadstandardní finanční odstupné a odborné poradenství. V případech specializovaných pracovníků a manažerů může být poskytnut také tříměsíční outplacementový program od společnosti Hay Group. V současnosti se jedná o počty jednotlivců ročně, organizace má ale také zkušenost s hromadným propouštěním na přelomu let 2008 a 2009. Tehdy byl outplacementový program zacílen i na pracovníky, kteří ve firmě zůstali – dostali možnost anonymně a bezplatně využít odborné psychologické pomoci vybraných specialistů. Specialitka LZ považuje oblast uvolňování zaměstnanců za dobře propracovanou, a to jak z hlediska outplacementových služeb, tak z hlediska včasné a citlivé komunikace s pracovníky (nejen propuštěnými) a způsobu výběru propouštěných zaměstnanců.

4.3 Zhodnocení situace a doporučení

Společnost XYZ ČR nemá vypracovanou strategii zastřešující oblast CSR a taková dílčí strategie neexistuje ani v rámci oblasti řízení lidských zdrojů. Ačkoliv by existence této strategie byla dobrou pomůckou usnadňující koncepční zavedení CSR do všech potřebných oblastí, nepovažuji za nezbytně nutné, aby byla vytvářena, protože organizace již řadu principů CSR ve své činnosti naplňuje. Z dokumentů a rozhovorů s manažerkou pro řízení lidských zdrojů vyplynulo, že se společnost hlásí k hodnotám akcentovaným v teorii CSR a že v řadě oblastí řízení lidských zdrojů již fungují opatření, která jsou v souladu s konceptem CSR.

Oceňuji především snahu o zapojování handicapovaných pracovníků a důraz, který je kladen na péči o zaměstnance a pracovní prostředí, zejména pak v oblasti BOZP a vzdělávání. Společnost má rovněž velmi dobře propojenou charitativní činnost se zapojením zaměstnanců. Ti mají možnost přispět finančně nebo se zapojit přímo jako dobrovolníci. Pracovníci tak mají kromě své práce a vzdělávání další prostor k seberealizaci v široké paletě dobrovolnických aktivit. V souladu s principy CSR má společnost XYZ ČR také propracovaný outplacementový program pro případ hromadného i individuálního propuštění. Pozitivní také je, že společnost přikládá velkou důležitost společenské rozmanitosti a rovným šancím mužů a žen a již v minulosti podnikla kroky k naplnění těchto principů.

Při mapování situace ve společnosti XYZ ČR se ale také objevily oblasti, které dosud stály stranou zájmu oddělení LZ a u nichž je relativně velký prostor pro inspiraci principy CSR. Podle mého názoru je důležité, aby oddělení LZ pracovalo na nástrojích, které mu pomohou identifikovat problematické oblasti, na které je potřeba se v rámci implementace CSR zaměřit. V současné chvíli oddělení LZ ztrácí řadu důležitých informací již tím, že si nezpracovává statistiky a nesleduje celou řadu faktorů. Za zásadní považuji chybějící informace o věkové a genderové struktuře zaměstnanců vzhledem k jejich počtu a rozmístění v rámci organizační hierarchie. Neexistuje statistika úspěšnosti získávání zaměstnanců z interních zdrojů, neexistují statistiky mapující počet rodičů na rodičovské dovolené (dále jen RD), procenta jejich návratu, dobu, za kterou se tyto dočasně uvolnění pracovníci navracejí do pracovního procesu aj. Vyhodnocování

těchto údajů by zároveň pomohlo při posuzování úspěšnosti zavádění jednotlivých opatření.

Ačkoliv oddělení LZ nemá k dispozici přesný údaj o skladbě zaměstnanců, odhady, které uvedla Manažerka LZv souvislosti s faktory věku a pohlaví, mohou leccos naznačit. Zdá se, že vzhledem k velkému zastoupení žen na manažerských pozicích a ve společnosti XYZ ČR obecně nedochází k diskriminaci na základě pohlaví. Naopak relativně nízký průměrný věk zaměstnanců může být indikátorem diskriminace na základě věku při výběru zaměstnanců, jejich hodnocení, rozvoji, povyšování nebo i uvolňování. Bylo by proto dobré provést podrobně analýzu těchto procesů a shromáždit potřebná data zkoumající například korelaci mezi věkem a odměnou, investicí do vzdělávání a věkem, počet uchazečů o práci 50+ a počty přijatých... Ve společnosti také neexistuje žádný program zaměřený na seniory, jeho zřízení ale nepovažuji za prioritní vzhledem k odhadovanému věkovému složení zaměstnanců.

Co naopak považuji za prvořadé, je zavedení opatření zaměřujících se na rodiče na rodičovské dovolené (dále jen RD). Vede mě k tomu opět informace o odhadované věkové a genderové struktuře společnosti. Neexistence programu může pro firmu nyní i v budoucnu představovat riziko ztráty kvalifikovaných pracovníků a odlivu know-how. Zavedení programu naopak přináší řadu výhod. Firma získává na pracovním trhu pozitivní image, pracovníci z řad matek a otců integrovaných po RD jsou vysoce loajální a motivovaní.

Databáze rodičů na RD je rovněž dobrým zdrojem kvalifikovaných a prověřených pracovníků, kteří firmu dobře znají a náklady na jejich readaptaci jsou zanedbatelné. Firma by tak mohla ušetřit náklady na získávání a adaptaci pracovníků z vnějších zdrojů. Mezi další výhody patří ušetření nákladů na odstupné a nábor z vnějších zdrojů a adaptaci a rozvoj takto získaných pracovníků.

Při odchodu na mateřskou nebo pozdější rodičovskou dovolenou by měl být pracovník informován o možnostech a právech, která mu vznikají. Je dobré v rozhovoru zmapovat představy a očekávání pracovníka o době předpokládaného návratu do

pracovního procesu, popřípadě zájem o práci na částečný úvazek, externí spolupráci nebo práci na dohodu během RD.

Oddělení LZ by mělo mít dostupnou aktuální databázi pracovníků na RD, aby s nimi mohlo udržovat průběžný kontakt. Může tak rodiče průběžně informovat o změnách ve společnosti, nabídnout jim možnost účasti na firemních akcích, dobrovolnických aktivitách, popřípadě vzdělávacích aktivitách (především těch, kde již nevznikají vícenáklady na účastníka). Pracovník na RD tak může zůstat v úzkém kontaktu s firmou i během doby, kdy ještě nemá zájem nastoupit zpět do pracovního poměru. Předpokládám také, že efektem takovéto podpory je podnícení zájmu rodičů na RD o dění ve firmě a motivace k návratu. Jako další výhodu vidím, že firma může získávat průběžně informace o plánech návratu a nárocích pracovníků na RD.

Asi nejzásadnější podporou rodičům ze strany oddělení LZ je umožnění pracovní kontinuity i během RD díky nabídkám spolupráce – například záskok za nemocné kolegy, výpomoc při jednorázových pracovních úkolech nebo nárazových pracovních činnostech aj.

Databáze pracovníků na RD by rovněž měla sloužit jako důležitý zdroj interního náboru. Oddělení LZ by mělo oslovovat tyto pracovníky i v případě, že svůj návrat plánovali až na pozdější dobu. Pracovní nabídka je může motivovat k přehodnocení dřívějšího rozhodnutí.

Oddělení LZ by mělo také mapovat důvody, které pracovníky vedou k tomu, že nevyužívají nabídky firemních akcí nebo krátkodobé spolupráce nebo k tomu, že odkládají svůj návrat do pracovního procesu. Tyto důvody mohou ukázat na ty překážky, které rodiče v návratu do práce nejvíce omezují a mohou tak poskytnout inspiraci k dalším opatřením v rámci programu podpory rodičů na RD.

Za důležitou považuji také průběžnou komunikaci oddělení LZ s manažerem oddělení, do kterého se má po RD pracovník vracet. Manažer by měl být informován o předpokládaném termínu nástupu pracovníka a jeho nárocích. Manažer by naopak měl poskytnout realistické informace o možnosti budoucího uplatnění.

Firemní programy pro rodiče jsou často spojovány s vybudováním firemních jeslí nebo školky. V současnosti, kdy mají rodiče problém s umístěním dětí do školek, jsou firemní školky velkou pomocí, ale pro firmy je náročné vyhovět všem podmínkám, které musí firemní školka splňovat. Ačkoliv je již možné místo firemní školky zřídit tzv. dětskou skupinu, kde jsou podmínky na její zřízení o něco mírnější, vidím tento prvek firemních programů pro rodiče jako vhodný pouze tam, kde již fungují ostatní mechanismy podpory rodičů.

5 Závěr

V době, kdy roste počet podnikatelských subjektů, které disponují takovou ekonomickou mocí, která jim dává možnost ovlivňovat místní, regionální a často i mezinárodní dění, stává se takřka nutností najít mechanismus, jenž by dokázal tuto ekonomickou sílu usměrnit tak, aby nebyla používána pouze k maximalizaci zisků bez ohledu na dopady na širší okolí.

Zdá se, že hledaný potenciál přináší koncept společenské odpovědnosti firem, který ukazuje, že principy etického rozhodování a chování jsou uplatnitelné i na úrovni organizací, a to i v rámci ziskového sektoru. Potenciál, který může přinést aplikace konceptu CSR do praxe, je značný. I z toho důvodu se těší zavádění CSR do praxe velké pozornosti a podpoře Evropské unie i dalších mezinárodních organizací. Výhodou konceptu CSR je, že je založen na principu „výhra-výhra“. Uznává primární zájem podniku, kterým je zisk, při současném respektování zájmu okolního prostředí. Zároveň je prostředkem autoregulace organizací, protože dalším důležitým principem je dobrovolnost.

V rámci teoretické části diplomové práce jsem se soustředila na utřídění poznatků o CSR, objasnění hlavních myšlenek a předpokládaných přínosů. Sumarizace vývoje konceptu CSR a dalších teoretických přístupů poskytuje hlubší vhled do problematiky a usnadňuje orientaci v pojmech, které je možné v souvislosti se CSR v literatuře najít. Jedná se převážně o vysvětlení alternativních teoretických přístupů, které se vůči CSR vymezují. Na základě historického vývoje popsaného v první kapitole se domnívám, že je vhodné tyto teorie chápat nikoli jako alternativu k CSR, ale jako dílčí teorie, které z konceptu CSR vycházejí a dále jej obohacují a rozvíjejí. To se dá říci především o teorii stakeholders, která výrazně ovlivnila současné chápání CSR a umožnila najít směr, jakým je možné tyto (místy až idealistické) myšlenky CSR převést do praxe.

V teoretické části nebyly opomenuty ani názory kritiků konceptu CSR. Přestože se s většinou z nich neztotožňuji, považuji za důležité, aby zazněly.

Domnívám se, že v práci se podařilo naplnit i druhý dílčí cíl, kterým bylo využití poznatků o CSR v praxi při mapování stavu CSR v oblasti řízení lidských zdrojů ve

vybrané firmě. Na základě studia interních písemných dokumentů *firmy XYZ* a rozhovorů s Manažerkou LZ a Specialistkou LZ jsem získala informace k popisu stávající situace. Přestože ve *společnosti XYZ* není koncept CSR ukotven ve strategii firmy ani v dílčí strategii pro oblast řízení lidských zdrojů, nejsou CSR témata zanedbávána. Ačkoliv teoretická doporučení k zavádění CSR do praxe kladou důraz na implementaci CSR také do strategie firmy, nemyslím si, že je výslovné propojení vždy nutné. Ačkoliv se *společnost XYZ* v rámci strategie neodvolává přímo na koncept CSR, hlásí se k hodnotám v souladu s tímto konceptem a ze získaných informací je patrné, že je také v rámci dílčích aktivit naplňuje. To je zpráva, kterou považuji za důležitější. Navíc se domnívám, že v situacích, kdy nejsou principy CSR zaváděny do společnosti zcela nově, je efektivnější zaměřit se na dílčí oblasti, které nejsou dané chvíli adekvátně řešeny.

Společnost XYZ v rámci řízení lidských zdrojů využívá řadu opatření, která jsou v souladu se CSR. Chybí ale nástroje, jež by pomohly vyhodnotit efektivitu daných opatření a jež by přispěly k identifikaci oblastí, které jsou nedostatečně ošetřeny. Doporučila jsem proto, aby se oddělení LZ nyní primárně zaměřilo na tvorbu statistik a dalších nástrojů, které dlouhodobě pomohou s řešením zmíněného problému.

V poslední kapitole navrhuji řadu dílčích opatření, jaká mohou být v této souvislosti zavedena ku prospěchu firmy, jejích zaměstnanců i rodin. Většina z nich je cílena na tvorbu programu pro matky odcházející na mateřskou dovolenou a rodiče na rodičovské dovolené, což je oblast, jíž se *firma XYZ* dosud v podstatě nevěnovala. Pro oddělení LZ se tak otevírá prostor pro kreativitu při navržení konkrétní podoby programu, mapování zájmu rodičů i tvorbě nástrojů k vyhodnocení.

Text diplomové práce byl na žádost Manažerky LZ poskytnut také oddělení LZ *firmy XYZ*. Doufám, že teoretické poznatky i praktická část a navržená doporučení budou pro oddělení LZ inspirující a povedou k dalšímu prohloubení užívání principů CSR v praxi řízení lidských zdrojů této firmy.

6 Bibliografie

- AMERSHI, B. a kol. 2007. Diversity management: Vzdělávací manuál [.pdf]. International Society for Diversity Management, 2007 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW: <<http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>>.
- Aperio. 2008. Flexibilita pracovních režimů [online]. 14. 4. 2008 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.osops.cz/proequality/test/>>.
- ARMSTRONG, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů. 1. Vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Asociace pro fair trade [online]. asi 2012 [cit. 2012-01-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.fairtrade-asociace.cz>>.
- BAKER, J.M. (ed.). 2003. The marketing book [.pdf]. 5th ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2003 [cit. 2011-11-25]. ISBN 0-7506-5536-4. Dostupné z WWW: <<http://htbiblio.yolasite.com/resources/Marketing%20Book.pdf#page=708>>.
- BALKOVÁ, A. Společenská odpovědnost firem. Praha, 2011. 34 s. Klauzurní práce. Katedra andragogiky a personálního řízení na FF UK.
- BĚLČÍK, PAVLÍK a kol. 2010. Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál. 1. Vyd. Praha : Grada, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- BELÉN, Fernández-Feijóo Souto. 2009. Crisis and corporate social responsibility: Threat or Opportunity? International Journal of Economic Sciences and Applied Research [online]. Spain : University of Vigo, 2009 [cit. 2011-10-04]. s. 36-50. ISSN 1791-5120. Dostupný z WWW: <http://www.ijesar.org/docs/volume2_issue1/crisis.pdf>.
- BIČÁKOVÁ, Olga, 2008. Jaké jsou flexibilní formy zaměstnávání? [online]. MPSV, 20. 10. 2008 [cit. 2012-01-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/5793>>.
- BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A. 2011. Společenská odpovědnost podniků. (Working Paper č. 9/2005) [.pdf]. Brno : MUNI, prosinec 2005 [cit. 2011-10-08], 24 s. ISSN 1801-4496. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2005-09.pdf>>.

BOSNIČOVÁ, Nina. 16. 1. 2012. Česká spořitelna je jednička [online]. Gender Studies, 16. 1. 2012 [cit. 2012-01-17], Dostupné z WWW: <[http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd\[2786\]=x-2786-2323002](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd[2786]=x-2786-2323002)>.

BRANCO, M., C., RODRIGUEZ L. L. 2007. Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility [.pdf]. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 2007, vol. 12, no. 1 [cit. 2011-10-20]. s. 5-15. Dostupné z WWW: <http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no1_pages_5-15.pdf>.

BUCHHOLZ, A. K., CARROLL, A. B. 2011. Business and Society. 8. ed. Mason : Cengage Learning, 2011. 738 s. ISBN-10: 0538453168.

BUCHTOVÁ, Božena a kol. 2002. Nezaměstnanost jako psychologický, ekonomický a sociální problém. 1.vyd. Praha : Grada, 2002. 236 s. ISBN 80-247-9006-8.

Business Leaders forum. c2008. Společenská odpovědnost firem [online]. c2008, [cit. 2012-10-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>>.

Business Leaders forum: Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejenom pro malé a střední podniky [.pdf]. Praha : BLF, 2008 [cit. 2011-06-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruvodce&pruvodce>>.

CARROLL, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct [.pdf]. Business and Society, September 1999, vol. 38, no.3 [cit. 2011-10-04], s. 268-295. Dostupné z WWW: <<http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html>>.

CARROLL, A. B. 1991. The Pyramide of Corporate Social Responsibility - Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders [.pdf]. Business Horizons, July-August 1991 [cit. 2011-10-04]. 20 s. Dostupné z WWW: <<http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>>.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. 2001. Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility [.pdf]. Brussels : Commission of the European Communities, 2001 [cit. 2011-10- 19]. Dostupné z WWW : <[88](http://eur-</p></div><div data-bbox=)

lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf>. ISBN 92-894-1478-2.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. 2006. Communication from the Commission to the European Parliament [.pdf]. Brussels : Commission of the European Communities, 2006 [cit. 2011-10-19]. dostupné z WWW: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:en:PDF>>.

CRANE, A. a kol. 2008. Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. 1st ed. Oxford : Oxford University Press, 2008. 590 s. ISBN 978-0-19-921159-3.

CROWTHER, D., CAPALDI, N. (ed.). 2008. The Ashgate research companion to corporate social responsibility. Hampshire : Ashgate Publishing, 2008. Section 8, The Symbiotic Relationship between HRM Practices and Employee Well-Being: a Corporate Social Responsibility Perspective, s. 151-180. ISBN 978-0-7546-4777-5

CSR EUROPE [online]. c2012 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z WWW : <http://www.csreurope.org/pages/en/priority_projects_2011-2013.html>.

CSR EUROPE, 2011. Enterprise 2020 : Smart, Sustainable Inclusive [pdf]. CSR Europe, 2011 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z WWW : <<http://www.csreurope.org/data/files/enterprise2020/enterprise2020en.pdf>>.

CSR Europe. c 2011 [cit. 2011-11-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.csreurope.org/>>.

ČADOVÁ, Naděžda a kol. 2006. Jak je v Česku vnímána práce. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006. 228 s. ISBN 80-7330-103-2.

EGER, L. a kol. 2009. Diversity management. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2009. 200 s. ISBN 978-80-87306-03-1.

EUROPA. Založení „Evropské aliance pro sociální odpovědnost podniků“ [online]. 2006. Brusel, 2006-3-22 [cit. 2011-11-20]. Dostupné z WWW: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/358&format=HTML&aged=1&language=CS&guiLanguage=en>>.

EUROPEAN COMMISSION. 2011. a renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility [.pdf]. 2011 [cit. 2011-11-25]. Dostupné z WWW : <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf>.

Evropská komise. 2011. Slovníček. Společenská odpovědnost [online]. aktualiz. 25. 3. 2011 [cit. 2011-10-19]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/glossary/index_cs.htm#s>.

FITCH, Gordon. 1976. Achieving corporate social responsibility[.pdf]. Academy of Management Review, January 1976, vol. 1, s. 38 – 46. Dostupné z WWW: <<http://www.jstor.org/pss/257357>>.

FRANC, a kol. Když se bere společenská odpovědnost vážně: Ekologicky právní servis [.pdf]. Brno : BLF, 2006 [cit. 2011-10-04]. ISBN: 80-86544-08-7. Dostupné z WWW: <http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000014002/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf>.

FRIEDMAN, Milton. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits [.pdf]. The New York Times Magazine. September 1970, vol. 13. Dostupné z WWW: <<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>>.

Gender studies [online]. c2011. Dostupné z WWW: <<http://www.genderstudies.cz>>.

GIDDENS, Anthony. 2000. Unikající svět. 1. Vyd., Praha : Slon, 2000. 135 s. ISBN 80-85850-91-5.

GRISERI, P., SEPPALA, N. 2010. Business ethics. Hampshire : Cengage Learning, 2010. s.1-25. ISBN 978-1-4080-0743-3.

HENRIQUES, A., RICHARDSON, J. (ed.). 2004. Triple Bottom Line : Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR [online]. London, GBR: Earthscan, 2004. 22 s. Dostupné z WWW: <<http://site.ebrary.com/lib/cuni/Doc?id=10128901&ppg=22>>.

HOHNEN, P. 2007. Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide for Business [.pdf]. Winnipeg : International Institute for Sustainable Development, 2007.

104 s. ISBN 978-1-895536-97-3. dostupný z WWW:

<http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf>.

HONSOVÁ, Martina. 2011. Open space: noční můra introvertů [online]. HR forum, People management forum, 27. 6. 2011 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW: <<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/open-space-nocni-mura-introvertu/>>.

iDnes.cz. 2012. Nike zaplatí zaměstnancům v Indonésii za přesčasy milion dolarů [online]. 12.1. 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/nike-zaplati-zamestnancum-v-indonesii-za-prescasy-milion-dolaru-pxq-/ekozahranicni.aspx?c=A120112_215602_eko-zahranicni_mad>.

interní dokumenty *společnosti XYZ ČR*

intranetové stránky *společnosti XYZ ČR*

KAŠPAROVÁ, K. c2008. Vývoj CSR a konkurenčních konceptů [.pdf]. Business Leaders Forum, c2008. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>>.

KISLINGEROVÁ, Eva, NOVÝ, Ivo a kol. 2008. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. 1. Vyd. Praha : C.H. Beck, 2008. ISBN : 978-80-7179-882-8

KOCIANOVÁ, R. 2010. Personální činnosti. 1. Vyd. Praha, Grada : 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, R. 2012. Personální řízení. 2. Vyd. Praha, Grada : 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOHOUTEK, Rudolf. 2009. Faktory pracovního prostředí a jejich působení na člověka [online]. 4. ledna 2009 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z WWW: <<http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologicke-pusobeni-faktoru-pracovniho-prostredi>>.

KOTLER, P. a kol. 2002. Social Marketing: Improving the Quality of Life. 2nd ed. London : Sage, 2002. ISBN: 0-7619-2434-5.

- KOTLER, P., CASILONE, J. 2009. Chaotics. 1st ed. NY : AMACOM, 2009. 206 s. ISBN-10: 01-8144-1521-0.
- KOUBEK, Josef. 2007. Řízení lidských zdrojů. 4. Vyd. Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 2001. 3. Vyd. Management Press, 2007. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena. 2011. Je třeba se zaměřit na systémy odměňování [online]. Zpravodaj gender studies, 20. 6. 2011 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW: <[http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2290763&als\[nm\]=2290769](http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2290763&als[nm]=2290769)>.
- MPSV. 2011. Audit rodina a zaměstnání [online]. 23. 9. 2011 [cit. 2012-01-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.auditrodina.eu/>>.
- NASH, Laura. 2010. Ethics without the Sermon. Boston : Harvard Business Press, 2010. 64 s. ISBN 978-1-4221-4026-0. Dostupné z WWW: <http://books.google.com/books?id=uiZ8AHKQETQC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>.
- OECD. 2011. Guidelines for Multinational Enterprises [online]. asi2011 [cit. 2011-12-16]. Dostupné z WWW : <http://www.oecd.org/departement/0,3355,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html>.
- PILLINGER, Jane. 2008. Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu [.pdf]. Dublin : Komise evropský sociálního dialogu o elektřině, 2008 [cit. 2012-01-18]. 76 s. Dostupné z WWW: <<http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>>.
- PITRA, Z. 1998. Příprava a provádění organizačních změn. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-623-4.
- PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. 2007. Etické řízení ve firmě. 1. Vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- REICHEL, Jiří. Pokyny k vypracování diplomové/bakalářské práce. Praha : Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK, 2010.

REZLEROVÁ, Jana. 2009. Příchod generace Y na trh práce [online]. KarieraWeb.cz, aktualiz. 17. 6. 2009 [cit. 2012-01-25]. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod>>.

ROLNÝ, Ivo, LACINA, Lubor. Globalizace, etika, ekonomika. 3. Vyd. Brno : KEY Publishing, 2008. 286 s. ISBN 978-80-87071-62-5.

SETHI, s. P. 1975. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework [.pdf]. California Management Review, Spring 1975, vol. 17, no. 3, [cit. 2011-10-20]. s. 58-64, ISSN: 00081256. Dostupné z WWW: <<http://www.mendeley.com/research/dimensions-of-corporate-social-performance-an-analytical-framework/#page-1-6.pdf>>.

SOKAČOVÁ, Linda (ed.). 2006. Kariéra – rodina – rovné příležitosti: Výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce [.pdf]. Praha: Gender Studies, 2006 [cit. 2012-01-18]. 28 s. ISBN 80–86520–12–9. Dostupné z WWW: <http://www.feminismus.cz/download/Kariera_rodina_rovne_prilezitosti.pdf>.

STÝBLO, J. 2005. Outsourcing a outplacement. 1. Vyd. Praha : ASPI, 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.

SVATOŠOVÁ, H. 2002. Jakou moc má vaše peněženka? Britské listy [online časopis]. srpen 2002. [cit. 2011-11-25]. ISSN 1213-1792. Dostupné z WWW: <<http://www.blisty.cz/files/isarc/0108/20010802k.html>>.

ŠTRACH, Pavel. 2009. Mezinárodní management. 1. Vyd. Praha, Grada : 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

ŠVEDOVÁ, Markéta. 2009. Outplacement zmírní dopady propouštění. Human Resources Management [online magazín]. Říjen 2009, č. 17 [cit. 2012-01-18], s. 1-2. Dostupné z WWW: <http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2009_17.pdf>.

TRNKOVÁ, Jana. 2004. Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR [.pdf]. Praha : Business Leaders Forum, 2004. Dostupné z WWW : Dostupné z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. Vyd. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 8024704056.

VEBER, Jaromír a kol. 2007. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2. Vyd. Praha : Grada, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

VISSER, Wayne. 2008. The a to z of Corporate Social Responsibility [online]. 1st ed. Hoboken : Wiley, 2008 [cit. 2011-10-04]. ISBN 978-0-470-72395-1. Dostupné z WWW: <<http://site.ebrary.com/lib/cuni/docDetail.action?docID=10236617>>.

WBCSD. 2000. Eco-efficiency [.pdf]. Geneva : WBCSD, 2000 [cit. 2012-01-18] 36 s. Dostupné z WWW: <http://www.wbcsd.org/web/publications/eco_efficiency_creating_more_value.pdf>.

webové stránky *společnosti XYZ ČR*

webové stránky *společnosti XYZ Group*

WERTHER, W., CHANDLER, D. 2010. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. 2nd ed. London : SAGE, 2010. ISBN 978-1-4129-7453-0.

WOOD, Dona, Johnson, Raymond. 1995. The International Journal of Organizational Analysis. 1995. Vol. 3, No. 3. (July), s. 229-267, cit. 5.11. 2011 Dostupné z WWW: <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Companies/1148.pdf>.

7 PŘÍLOHY

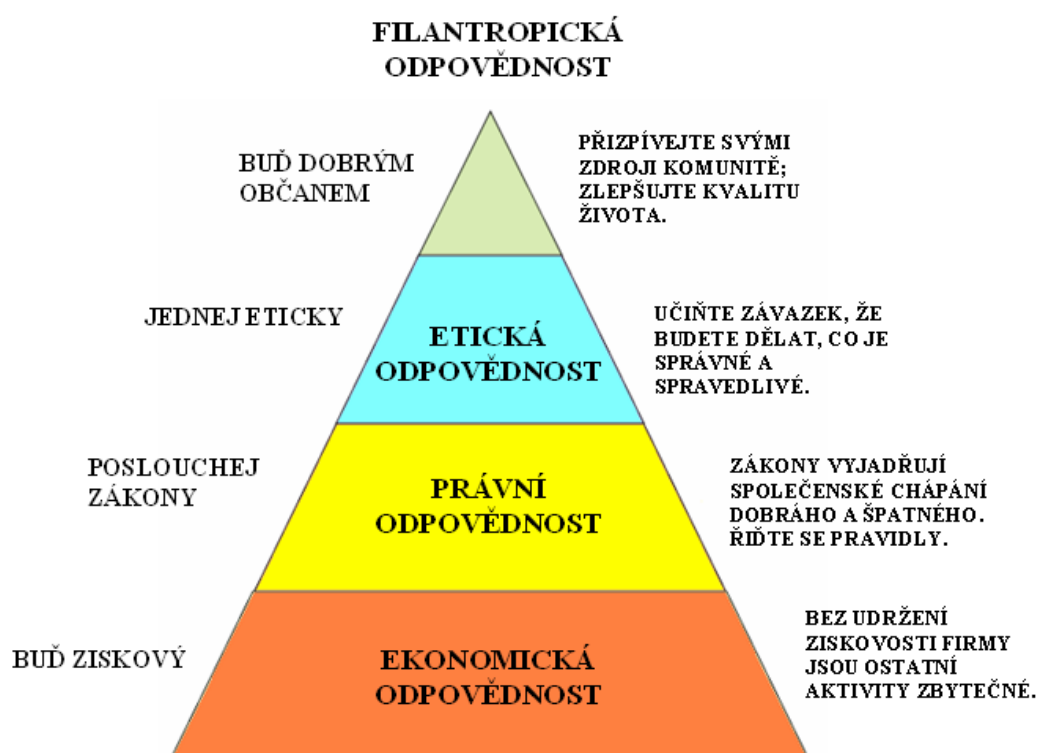
PŘÍLOHA A

Dvanáctistupňový model rozhodování manažera (Nash, 2009, s. 9)

1. Definoval jste si problém opravdu přesně?
2. Pokud byste byl na místě protistrany, jaký by byl váš postoj k problému?
3. Co především způsobilo vznik této problémové situace?
4. Komu byste dal svou důvěru z pozice člena této organizace?
5. Co je záměrem vašeho rozhodnutí?
6. Porovnal jste svůj záměr s možnými následky svého rozhodnutí?
7. Zvážil jste, komu by mohlo vaše rozhodnutí uškodit?
8. Můžete před učiněním rozhodnutí problém projednat se ostatními stranami, jichž se týká?
9. Jste si jistý, že váš postoj by se nezměnil ani v dlouhodobějším horizontu?
10. Můžete bez pochybností se svým rozhodnutím seznámit svého nadřízeného, generálního ředitele, rodinu a společnost?
11. Jaký je potenciál vašeho rozhodnutí pokud bude pochopeno a pokud pochopeno nebude?
12. Za jakých podmínek jste ochoten změnit své stanovisko?

PŘÍLOHA B

Carrollova pyramida CSR



PŘÍLOHA C

Dělení stakeholders podle A. s. Lukaniče (Putnová, Seknička, 2007, s. 113)

	Podstata zájmu	Podstata moci
Primární stakeholders		
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> Stabilní zaměstnání ve společnosti Spravedlivá odměna za práci Zdravé a bezpečné pracovní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> Moc kolektivního vyjednávání Pracovní činnost či stávka Publicita (propagace)
Vlastníci/ Akcionáři	<ul style="list-style-type: none"> Uspokojivá návratnost investic Zvýšení hodnoty akcií 	<ul style="list-style-type: none"> Hlasovací a volební právo Kontrola účetnictví a dokladů
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> Spravedlivá změna v hodnotě i kvalitě Bezpečné a spolehlivé výrobky 	<ul style="list-style-type: none"> Nákup od konkurence Bojkot firem
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> Pravidelné objednávky Včasné proplacení faktur 	<ul style="list-style-type: none"> Odepření dodávky Dodávky konkurenci
Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> Ziskovost Větší podíl na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> Tlak technologické inovace Tlak nižších cen
Malooobchod / Velkoobchod	<ul style="list-style-type: none"> Získání kvalitního zboží za přijatelnou cenu Spolehlivé produkty, kterým zákazníci důvěřují a cení si jich 	<ul style="list-style-type: none"> Nákup zboží od konkurence Bojkot firem
Věřitelé	<ul style="list-style-type: none"> Získat platby za půjčky Inkasování dluhů a úroků 	<ul style="list-style-type: none"> Zastavení půjček Odmítnutí nového úvěru Právní postup vůči správě či převzetí majetku, při vážném porušení splácení půjčky
Sekundární stakeholders		
Místní společenství	<ul style="list-style-type: none"> Zaměstnání místních obyvatel Zabezpečení ochrany životního prostředí v dané lokalitě Zabezpečení rozvoje lokality 	<ul style="list-style-type: none"> Vydání/zrušení uděleného povolení Lobbystický tlak na vládu
Veřejní aktivisti	<ul style="list-style-type: none"> Monitorování činnosti a politiky firmy, aby byly v souladu s právními a etickými normami 	<ul style="list-style-type: none"> Získání podpory veřejnosti zveřejněním problému Lobbystický tlak na vládu
Média	<ul style="list-style-type: none"> Průběžné informování veřejnosti o všech otázkách týkajících se zdraví, blahobytu, ekonomického postavení obyvatelstva Monitorování činnosti firmy 	<ul style="list-style-type: none"> Šíření informací o událostech, které mají vliv na veřejnost, zejména těch, které mají negativní důsledky

PŘÍLOHA D

Kontrolní list (Bussiness Leaders Forum, 2008, s. 26)

ZÁKAZNÍCI	ANO	NE
<input type="checkbox"/> Měříte spokojenost zákazníků?		
<input type="checkbox"/> Máte věrnostní program?		
<input type="checkbox"/> Dosáhli jste některých standardů kvality (např. ISO 9000)?		
<input type="checkbox"/> Pořádáte dny otevřených dveří, panelové diskuze či testování nových produktů?		
<input type="checkbox"/> Realizujete aktivity v oblasti vzdělávání zákazníků?		
OBCHODNÍ PARTNERI	ANO	NE
<input type="checkbox"/> Používáte sociální či environmentální kritéria pro výběr partnerů?		
<input type="checkbox"/> Vytváří některý z vašich partnerů zprávu CSR?		
<input type="checkbox"/> Poskytujete svým partnerům informace o vašich CSR aktivitách?		
<input type="checkbox"/> Zapojujete vaše partnery do svých CSR aktivit?		
ZAMĚSTNANCI	ANO	NE
<input type="checkbox"/> Šíříte povědomí o etických záležitostech mezi zaměstnanci?		
<input type="checkbox"/> Komunikujete se svými zaměstnanci (firemní časopis, intranet)?		
<input type="checkbox"/> Podporujete dialog se svými zaměstnanci (boxy pro návrhy, průzkumy spokojenosti)?		
<input type="checkbox"/> Konzultujete se svými zaměstnanci hodnocení firemní politiky?		
<input type="checkbox"/> Poskytujete svým zaměstnancům školení?		
<input type="checkbox"/> Máte firemní systém, který zajišťuje profesionální rozvoj vašich zaměstnanců (plány kariérního rozvoje)?		
<input type="checkbox"/> Znáte poměr interních povýšení k externímu nabírání zaměstnanců?		
<input type="checkbox"/> Máte systém pro řízení oblasti zdraví a bezpečnosti?		
<input type="checkbox"/> Poskytujete zdravotní služby?		
<input type="checkbox"/> Školíte své zaměstnance v oblasti zdraví a bezpečnosti?		
<input type="checkbox"/> Nabízíte balíky odměn, výkonové mzdy či podíly ze zisku?		
<input type="checkbox"/> Funguje u vás systém důchodového zabezpečení?		
<input type="checkbox"/> Nabízíte jiné zaměstnanecké výhody (sportovní vyžití, navýšení dovolené)?		
<input type="checkbox"/> Podporujete sladění pracovního a osobního života (flexibilní pracovní doba, péče o dítě)?		
<input type="checkbox"/> Jaký druh pomoci nabízíte propuštěným zaměstnancům (pomoc při hledání práce, rekvalifikace)?		
PODPORA KOMUNITY	ANO	NE
<input type="checkbox"/> Podporujete místní/regionální/celostátní události, projekty či organizace?		
<input type="checkbox"/> Zahrnujete zaměstnance do rozhodování o předmětu pomoci?		
<input type="checkbox"/> Odměňujete dobrovolnou práci zaměstnanců?		
<input type="checkbox"/> Měříte dopady vašich firemních aktivit na společnost?		
<input type="checkbox"/> Spolupracujete se středními školami či univerzitami?		
OBLAST ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	ANO	NE
<input type="checkbox"/> Máte zavedený environmentální manažerský systém?		
<input type="checkbox"/> Máte zaveden program pro kontrolu/přehled spotřeby energie a vody?		
<input type="checkbox"/> Mohou být již použité materiály znovu využitelné či recyklovány?		
<input type="checkbox"/> Máte politiku odpadového hospodářství?		
<input type="checkbox"/> Recyklujete?		
<input type="checkbox"/> Máte politiku redukce spotřeby pohonných hmot?		
<input type="checkbox"/> Vyhovuje vaše společnost národním či mezinárodním standardům (ISO, EMAS)?		
<input type="checkbox"/> Komunikujete svou environmentální politiku zaměstnancům?		
<input type="checkbox"/> Poskytujete svým zaměstnancům environmentální školení?		

PŘÍLOHA E

Kontrolní list stavu CSR a doporučení v oblasti CSR (Hohnen, 2007, s. 29 - 32)

Můžeme:

- Zajistit bezpečnější pracovní prostředí a podporovat vzdělávání zaměstnanců?
- Zlepšit smluvní vztahy se zaměstnanci?
- Zvýšit rovnost žen a mužů na pracovišti?
- Používejte více energeticky úsporných spotřebičů (např. žárovky) nebo vozy?
- Využívat zdroje od místních dodavatelů?
- Zlepšit úroveň zákaznických služeb?
- Podpořit více veřejně prospěšných projektů?
- Nakupovat fair trade produkty, které podporují pracovníky v rozvojových zemích?
- Recyklovat odpad ve větší míře?
- Zajistit work-life balance pro zaměstnance?
- Být dostupnější pro klienty s odlišnými možnostmi než jsou naši stávající klienti?

Zlepšení životního prostředí:

- Snižte spotřebu energie, vody a dalších přírodních zdrojů, snížit množství produkováných emisí a nebezpečných látek;
- Používejte recyklované a recyklovatelné materiály, vyrábějte recyklovatelné výrobky;
- Zvyšte mechanickou odolnost výrobků;
- Minimalizujte obaly prostřednictvím účinného designu;
- Trénujte a podporujte zaměstnance v hledání dalších způsobů, jak může firma snížit vliv na životní prostředí;
- Používejte obnovitelné zdroje energie, využívat energeticky úsporné osvětlení;
- Zapojte se do "klubu zeleného podnikání" (nebo takový klub vytvořte), který může pomoci místním firmám k zachování odborné znalosti v oblasti snižování odpadu, vody použití a energie a dosáhnout na nejrůznější granty;
- Omezte cestování za dodavateli a zákazníky – pokud je to možné, využijte místo toho telefon, videokonferenci nebo email;
- Zaveďte systém environmentálního managementu se stanovenými cíli a postupy k minimalizaci negativních dopadů a přenosu osvědčených postupů, stanovte postupy hodnocení pokroku.

Zlepšení oblasti řízení lidských zdrojů:

- Vytvořte politiku zabývající se BOZP všech zaměstnanců a tyto informace zpřístupněte zaměstnancům, proškolení je;
- Zapojte zaměstnance do obchodních rozhodnutí, která se jich týkají;
- Zlepšete pracovní prostředí;
- Nechte pracovníky participovat na analýzách a rozhodnutích;

- Poradte se s pracovníky o tom, jak řešit situaci snížení zisku, abyste nemuseli propouštět (např. dejte jim vybrat, zda snížíte mzdy nebo snížíte počet pracovních hodin namísto propouštění);
- V situacích, kdy je propuštění nevyhnutelné nabídněte outplacement;
- Poskytujte možnosti vzdělávání a poradenství v rámci organizace;
- Rozšířte školení o worklife balance, plánování odchodu do důchodu, péči o závislé osoby...;
- Buďte otevření částečným pracovním úvazkům, flexibilnímu rozvržení práce a dalším oblastem podporujícím worklife balance;
- Sdílejte vzdělávací programy s dalšími místními malými podniky;
- Zvažte podporu v péči o děti nebo starší závislé osoby;
- Podporujte zdravé pracoviště (např. zavedení zákazu kouření);
- Poskytněte prostor pro cvičení nebo nabízejte zvýhodněné členství v místní tělocvičně.

Podporujte diversitu na pracovišti a lidská práva:

- Ujistěte se, že všichni zaměstnanci vědí, že existuje explicitní politika proti diskriminaci v získávání a výběru nových zaměstnanců, výši platu, propagaci, vzdělávání nebo ukončení zaměstnaneckého poměru;
- Netolerujte vtipy nebo chování na pracovišti, které je urážlivé pro určité pohlaví, rasu, věkovou skupinu, etnický původ, zdravotního postižení, sexuální orientace nebo náboženské orientace;
- Při náboru zaměstnanců myslte tvořivě na to, kde budete inzerovat, tak abyste maximálně pomohli zaměstnat místní obyvatele nebo sociálně nebo zdravotně znevýhodněné kandidáty;
- Dávejte srovnatelné mzdy za srovnatelnou práci;
- Podporujte organizace, které podporují fair trade a dodržují lidská práva.

Pomáhejte místní komunitě:

- Podporujte dobrovolnictví zaměstnanců v obci a finanční nebo naturální pomoc;
- Poskytněte některé vaše výrobky nebo služby zdarma nebo za sníženou cenu charitativním organizacím a sdružením
- Hledejte možnosti, jak mohou nadbytečné produkty být prospěšné místní škole, charitě nebo občanským sdružením;
- Nákupujte od místních dodavatelů a najímejte místní pracovní sílu;
- Nabízíme kvalitní praxi pro studenty (job shadowing);
- Spolupráce s místní školou na vzdělávání a spolupráci na projektech;
- Použijte část rozpočtu na marketing na informování společnosti o CSR aktivitách.

PŘÍLOHA F

Typy stakeholders a doporučený způsob komunikace (Kuldová, 2007, s. 27)

Úroveň očekávání	<i>Vysoká</i>	Průměrně informovat	Vést dialog
	<i>Nizká</i>	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		<i>Vysoká</i>	<i>Nizká</i>
Úroveň vlivu na podnik			

Klíčoví stakeholders

PŘÍLOHA G

Matice zájmů jednotlivých skupin stakeholders (Bělčík, Pavlík a kol., s. 81)

Cíle CSR	Stakeholders						Celkový zájem stakeholders po cílech
	Zaměstnanci	Klienti	Akcionáři	Organizace veřejné správy	Vlivové skupiny	Veřejnost	
1.	X		X			X	3
2.	X					X	2
3.	X		X				2
4.	X	X	X	X	X	X	6
5.	X	X	X				3
6.	X	X	X		X		4
7.	X	X	X		X		4
8.	X	X					2
9.	X	X					2
10.	X	X		X	X	X	5
11.	X			X	X	X	4
12.	X	X	X		X	X	5
Celkový zájem	12	8	7	3	6	7	

Evidenční list knihovny

Diplomové/Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

Potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci:

Balková, Anna: Společenská odpovědnost firem,

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Evidenční list knihovny – pokračování

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Evidenční list knihovny – pokračování

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Evidenční list knihovny – pokračování

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis